

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation
in a Chosen Organization

Student:

Bc. Kateřina Vítková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Vítková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a
Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
4. Charakteristika organizace
5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

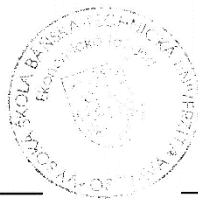
MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Souhlasím se zveřejněním této diplomové práce dle platného Zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů § 47b.

V Ostravě dne

Bc. Kateřina Vítková

Souhlasím se zveřejněním této diplomové práce.

V Opavě dne

Jan Hanuš
ředitel Charity Opava

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci s názvem „Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Andrey Čopíkové, Ph.D., a taktéž jsem v ní uvedla všechnu použitou literaturu a jiné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy a směrnicemi Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a vnitřními směrnicemi Ekonomické fakulty.

V Ostravě dne

Bc. Kateřina Vítková

Poděkování

Nyní bych chtěla poděkovat v první řadě paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za odborné rady a konzultace, které mi poskytovala, a tím i přispěla k úspěšnému vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli Charity Opava (CHO) panu Janu Hanušovi za to, že mi umožnil zpracovávat tuto práci právě v CHO. Také bych chtěla poděkovat paní Ing. Mileně Pchálkové, personalistce, paní Evě Pospěchové, vedoucí personálního úseku a panu Tomáši Rychlému, vedoucímu chráněné dílny (CHD) sv. Josefa, za informace a odborné konzultace, které mně byly poskytnuty. Děkuji také pracovníkům personálního úseku CHO a zaměstnancům CHD sv. Josefa, kteří mi byli vždy k dispozici a ochotni odpovědět na jakoukoliv mou otázku. Taktéž bych chtěla poděkovat všem vybraným zaměstnancům Charity Opava za ochotu, se kterou vyplňovali mnou navržený dotazník, a tím výrazně přispěli k sepsání mé diplomové práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, svým kamarádům, svým spolužákům, Bc. Petře Šukové a P. Michalu Františku Jadavanovi (in memoriam) za to, že mi byli oporou nejen při psaní diplomové práce, ale během celého mého studia.

Obsah

1.ÚVOD.....	10
2.METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2.1 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2.2 METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
2.2.1. Rozhovor.....	13
2.2.2. Dotazníkové šetření	14
2.2.3. Analýza	15
2.2.4. Syntéza.....	15
3.TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	16
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	19
3.2.1. Proces získávání zaměstnanců.....	19
3.2.2. Popis jednotlivých kroků procesu.....	19
3.2.3. Zdroje získávání zaměstnanců	20
3.2.4. Faktory, které mohou ovlivnit získávání zaměstnanců	21
3.2.5. Kdo je zodpovědný za proces získávání zaměstnanců	22
3.3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	22
3.3.1. Kritéria výběru zaměstnanců.....	22
3.3.2. Schéma procesu výběru zaměstnanců.....	23
3.3.3. Charakteristika jednotlivých kroků procesu.....	23
3.3.4. Metody výběru zaměstnanců.....	26
3.3.5. Kdo je zodpovědný za proces výběru.....	32
3.3.6. Vyhodnocení úspěšnosti.....	32
3.3.7. Pracovní smlouva	33
3.4 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	35
3.4.1. Oblasti adaptace.....	35
3.4.2. Roviny a formy adaptace	36
3.4.3. Metodika procesu adaptace.....	36
3.4.4. Proces rozhovorů adaptace zaměstnanců	37
3.4.5. Popis jednotlivých kroků procesu.....	38
3.4.6. Metody adaptace	38
3.4.7. Individuální adaptační plán	39
3.4.8. Orientační balíček.....	40
3.4.9. Kdo je zodpovědný za proces adaptace.....	41
3.4.10. Vyhodnocení adaptačního procesu	41
3.5 PRŮZKUM.....	42
3.6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44

4.CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	45
4.1 CHARITA OPAVA.....	45
4.2 ŘÍZENÍ ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	46
4.2.1. <i>Stručný popis jednotlivých sekcí organizace</i>	46
4.2.2. <i>Struktura personálního úseku organizace</i>	48
5.POPIS A ANALÝZA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	51
5.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	51
5.1.1. <i>Na dělnické pozice</i>	51
5.1.2. <i>Na ostatní pozice</i>	53
5.2 NÁSTUP DO PRÁCE	54
5.3 POPIS PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	55
5.4 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	57
5.4.1. <i>Výběr vzorků dotazníkového šetření</i>	57
5.4.2. <i>Dotazníkové šetření</i>	59
5.4.3. <i>Vlastní dotazník</i>	61
5.4.4. <i>Shrnutí dotazníkového šetření</i>	83
6.NÁVRHY A DOPORUČENÍ	84
6.1 KONKRÉTNÍ NÁVRHY	84
6.2 SILNÉ STRÁNKY ORGANIZACE	88
7.ZÁVĚR.....	89
SEZNAM ZDROJŮ	91
LITERÁRNÍ ZDROJE.....	91
INTERNETOVÉ ZDROJE	93
JINÉ ZDROJE	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK	95
SEZNAM GRAFŮ	96
SEZNAM ZKRATEK	98
SEZNAM PŘÍLOH	100
PŘÍLOHY	101

1. Úvod

Tématem této závěrečné práce bylo zvoleno téma „Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti, která je v současné době v ČR, jsou lidé opravdu tím nejcennějším bohatstvím, kterého by si organizace měly vážit.

Proto jsem se ve své závěrečné práci zaměřila právě na procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci, neboť tyto dva procesy považuji za jedny z nejdůležitějších, které v celé organizaci probíhají. Oba tyto procesy jsou finančně i časově náročné a stojí organizaci spoustu úsilí. Proto je nesmírně důležité, aby proběhly v pořádku do nejmenších detailů.

Cílem této závěrečné práce je, na základě analýzy a zhodnocení stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, navržení vhodných opatření pro zlepšení těchto vybraných procesů.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací.

První kapitola teoreticko-metodické části práce nese název „Metodika a metody zpracování diplomové práce“. V této kapitole jsou obsaženy všechny informace o metodice a metodách zpracování diplomové práce. V části „Metodika diplomové práce“ je zmapován celý proces psaní této diplomové práce a v části „Metody zpracování diplomové práce“ jsou podrobně rozebrány metody, které byly využity při zpracování této práce. Jedná se o metody rozhovoru, dotazníkového šetření, analýzy a syntézy, komparace, indukce a dedukce.

Druhá kapitola teoreticko-metodické části práce nese název „Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců“. Nejprve je teoreticky zmapován proces řízení lidských zdrojů, a následně jsou rozebrány jeho dílčí části, kterým je věnována tato diplomová práce. Pak jsou tedy popsány pouze procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Dále následují kapitoly, které jsou součástí aplikačně-ověřovací části této diplomové práce.

Čtvrtá kapitola práce je věnována charakteristice organizace a nese stejný název. V této kapitole jsou uvedeny všechny podstatné informace o organizaci, je zde uvedeno organizační schéma včetně krátkého popisu jednotlivých úseků organizace. Závěrečná část této kapitoly je věnována bližšímu popisu personálního úseku.

V páté kapitole s názvem „Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců“ je okomentován a rozebrán současný stav procesů výběru a adaptace zaměstnanců. Následně je provedena analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců formou dotazníkového šetření.

V poslední kapitole aplikačně-ověřovací části jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení na vylepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců v této konkrétní organizaci, která by bylo vhodné realizovat.

Úplně poslední kapitolou této diplomové práce je kapitola „Závěr“. V této kapitole je shrnuta a zrekapitulována celá práce.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole jsou obsaženy obecné informace ohledně psaní této práce. V první části kapitoly je popsána metodika diplomové práce a ve druhé části kapitoly jsou vypsány metody, které budou v této práci využity. Jedná se o metody rozhovoru a dotazníkového šetření.

2.1 Metodika diplomové práce

Diplomová práce je postavena na realizaci několika kroků, které na sebe vzájemně navazují, a vytvářejí tak cestu k dosažení daného cíle.

Cílem této práce je, na základě analýzy a zhodnocení současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, navržení vhodných opatření pro zlepšení těchto vybraných procesů.

Metodika diplomové práce se dá shrnout do těchto deseti kroků:

- 1) Výběr tématu diplomové práce (adaptace a výběr zaměstnanců), na základě svého vnitřního rozhodnutí, kdy bych se ve své budoucí praxi ráda zaměřila hlavně na tuto problematiku.
- 2) Vyhledání, oslovení širokého spektra organizací ke spolupráci na diplomové práci, následná komunikace o rozličných představách mezi všemi zainteresovanými stranami (organizacemi i mnou).
- 3) Pomocí metod vícekritériálního rozhodování (metoda párového porovnání, metoda preferencí) dochází ke zvážení všech možných a dostupných alternativ organizací, následuje rozhodnutí a výběr konkrétní organizace – Charita Opava.
- 4) Dalším krokem při vypracovávání diplomové práce je zpracování teoretických východisek pro konkrétní téma z české i cizojazyčné literatury.
- 5) Ihned po výběru konkrétní organizace dochází nejen ke zpracovávání teoretických východisek (viz předchozí bod), ale také ke shromažďování informací o konkrétní organizaci z informací dostupných na webových stránkách konkrétní organizace. Tyto dvě části procesu mohou probíhat souběžně.
- 6) Po bližším seznámení s konkrétní organizací přes dostupné webové stránky, následuje několik osobních setkání s personalistkou organizace a také vedoucím chráněných dílen a konzultace formou polostrukturovaného rozhovoru k analýze současného stavu vybraných procesů v organizaci.

- 7) Součástí analýzy současného stavu je i vytvoření dotazníku pomocí služby Google Forms webové platformy Google a sběr vyplněných dotazníků (dat) od zaměstnanců, kteří v organizaci pracují po dobu kratší než šest let.
- 8) Po sběru dat dochází k nejprve ke zpracování dotazníkového šetření, nejlépe formou přehledných tabulek a grafů, a pak k následnému vyhodnocení dotazníkového šetření.
- 9) Díky vyhodnocení dotazníkového šetření můžeme zjistit, co by se v procesu výběru a adaptace zaměstnanců mohlo zlepšit a podat návrhy na zlepšení zmíněných procesů.
- 10) Posledním krokem je shrnutí celé diplomové práce v kapitole *Závěr*.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Za vhodné metody, které budou využity v této práci, považuji tyto metody:

- rozhovor,
- dotazníkové šetření,
- analýza,
- syntéza.

2.2.1. Rozhovor

Rozhovor je to jedna z forem dorozumívání. Je to také metoda sloužící k získávání dat a ovlivňování druhých lidí. Rozhovory můžeme rozdělit do dvou základních skupin – na individuální a skupinové. Při individuálních rozhovorech probíhá komunikace na úrovni mezi tazatelem a odpovídajícím člověkem. Při skupinových rozhovorech probíhá komunikace mezi několika tazateli a několika odpovídajícími (Kohoutek, 2001).

Rozhovory můžeme dělit podle:

- míry plánovitosti
 - spontánní,
 - plánovaný,
- formy
 - osobní,
 - telefonický,
 - komunikace formou e-mailů,
 - komunikace formou dopisů (dříve).

Polostrukturovaný rozhovor

Je dialog zpravidla dvou osob – tazatele a dotazovaného. Přičemž tazatel má dopředu připraveny okruhy otázek nebo konkrétní otázky na dotazovaného. Struktura rozhovoru se mění v průběhu rozhovoru podle toho, jak se hovor vyvíjí. Předem připravené otázky nejsou žádná dogmata, kterých by se měl tazatel držet. Jsou pouze záchytnými body, které by chtěl tazatel s dotazovaným probrat (Horváthová et al., 2014).

V dnešní době nemusí již polostrukturovaný rozhovor probíhat pouze mezi dvěma osobami v jedné místnosti, ale je možné vést tento rozhovor přes videokonferenční hovor (např. pomocí programu Skype) mezi městy, a to nejen na opačných stranách republiky, ale i na opačných pólech Světa.

Tento typ rozhovorů je kombinací mezi strukturovaným a nestrukturovaným typem rozhovoru. Strukturovaný rozhovor je typ rozhovoru, kde jsou předem pevně dány všechny otázky i jejich pořadí. Opakem ke strukturovanému rozhovoru je nestrukturovaný rozhovor, který se plně přizpůsobuje situaci mezi tazatelem a dotazovaným. Otázky rozhovoru nejsou předem stanoveny. Tento rozhovor plně umožňuje rozvíjet improvizaci mezi oběma stranami (Šikýř, 2015).

2. 2. 2. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se provádí formou dotazníků. Ty buď mohou být rozdány všem zaměstnancům v organizaci, nebo pouze vybranému vzorku zaměstnanců (např. pouze zaměstnancům na ekonomickém oddělení). Tyto dotazníky mohou mít různou formu. Existují tzv. standardizované dotazníky, které jsou univerzální, nebo také dotazníky „šité na míru“ konkrétní organizaci. Oba tyto typy dotazníků mají své klady a zápory.

Výhodou standardizovaných dotazníků je to, že v minulosti již byly někým jiným důkladně vyzkoušeny a byly k nim vytvořeny normy, se kterými může organizace porovnávat své výsledky. Standardizovaný dotazník není žádné dogma, které by platilo pro všechny organizace univerzálně. Do standardizovaného dotazníku si může organizace přidat také otázky, které jsou pro ni důležité.

Dotazník „šitý na míru“ je časově i finančně složitější než standardizovaný dotazník. Mnohdy vyžaduje vytváření tohoto dotazníku spoluprací personalisty s dalšími odborníky.

Tento dotazník je vytvářen ke zjištění konkrétního problému organizace, takže se plně organizaci přizpůsobí.

Celkovou výhodou dotazníků je to, že jsou docela jednoduché, a to nejen při vytváření dotazníků, ale také při sbírání dat a následném vyhodnocování sesbíraných informací, zvláště pokud dotazníky vyplňuje velký počet respondentů (Armstrong, 2015).

Tabulka 1: Výhody a nevýhody dotazníku (Zdroj: Evangelu, 2009)

Výhody	Nevýhody
Časová úspora a rychlé vyhodnocení.	Časová náročnost při vytváření.
Možnost srovnání s podobnými typy lidí.	Malá možnost individuální odpovědi.
Možnost práce individuálním tempem.	

2. 2. 3. Analýza

Je jedna ze základních vědeckých metod. Používá se pro „rozklad“ určitého procesu na základní jevy procesu, přičemž i ty jednotlivé procesy musíme opět podrobit analýze. Analýza ovšem není pouze metodou, která přináší poznatky, ale je i způsobem výkladu, kdy od sebe jednotlivé jevy izolujeme, a také je tak chápeme (Pstružina, 1999).

Analýza je důležitá pro poznání podstaty zkoumaného jevu.

2. 2. 4. Syntéza

Syntéza je opačný postup k analýze. Je to spojování poznatků, které získáme analytickým postupem. Ale tato metoda není pouze sumarizací poznatků, je to činnost, která vede k odhalení nových poznatků (Kutnohorská, 2009).

3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V této kapitole jsou obsažena všechna teoretická východiska procesů výběru a adaptace zaměstnanců. V první části kapitoly je popsána teorie řízení lidských zdrojů, následně jsou krátce okomentovány všechny personální činnosti, a pak jsou popsány procesy výběru a adaptace zaměstnanců a metody jednotlivých procesů.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je tou nejdůležitější částí z oblasti řízení v organizaci. Toto řízení by se dalo definovat jako: „Soubor určitých manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a také vytváření podmínek pro to, aby podávali vysoký výkon, a tím přispívali k dosažení cílů organizace“ (Bláha, 2008).

Armstrong (2015, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí“*. Lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnáni.

Při řízení lidí má vedoucí pracovník na starost zadávání úkolů podřízeným, kontrolu provedení zadaných úkolů, motivaci podřízených, předávání důležitých informací, vedení podřízených a rozvíjení jejich schopností, a přitom musí neustále myslet na dosahování organizačních cílů (Urban, 2013).

Personalistika je vědní obor. Úkolem personalistiky je zabezpečit pro organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s pomocí těchto lidí dosahovat očekávaného výkonu a přitom naplňovat strategické cíle organizace. K plnění tohoto úkolu napomáhají jednotlivé personální činnosti (viz kapitola 3.2.2), které většinou ve větších organizacích provádí manažeři za podpory personalistů nebo outsorcovaných specialistů (Šikýř, 2016).

Personální činnosti jsou činnosti, související se všemi procesy týkající se zaměstnanců v organizaci. Tyto procesy v organizacích provádí personalisté, či jiní specialisté (Šikýř, 2016).

Mezi personální činnosti, které jsou v organizacích uskutečňovány, patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- zaměstnanecké vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- průzkum trhu práce (Koubek, 2015).

Systematický proces výběru a adaptace zaměstnanců

Při obsazování volných pozic vychází personalista z plánování zaměstnanců a podrobné analýzy pracovních míst. Proces obsazení volného pracovního místa (viz Obrázek 1) v sobě zahrnuje procesy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Na tento postup dále navazuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Účelem *plánování zaměstnanců* je určení potřeby obsadit volné pracovní místo a určení toho, zda bude tato potřeba kryta z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

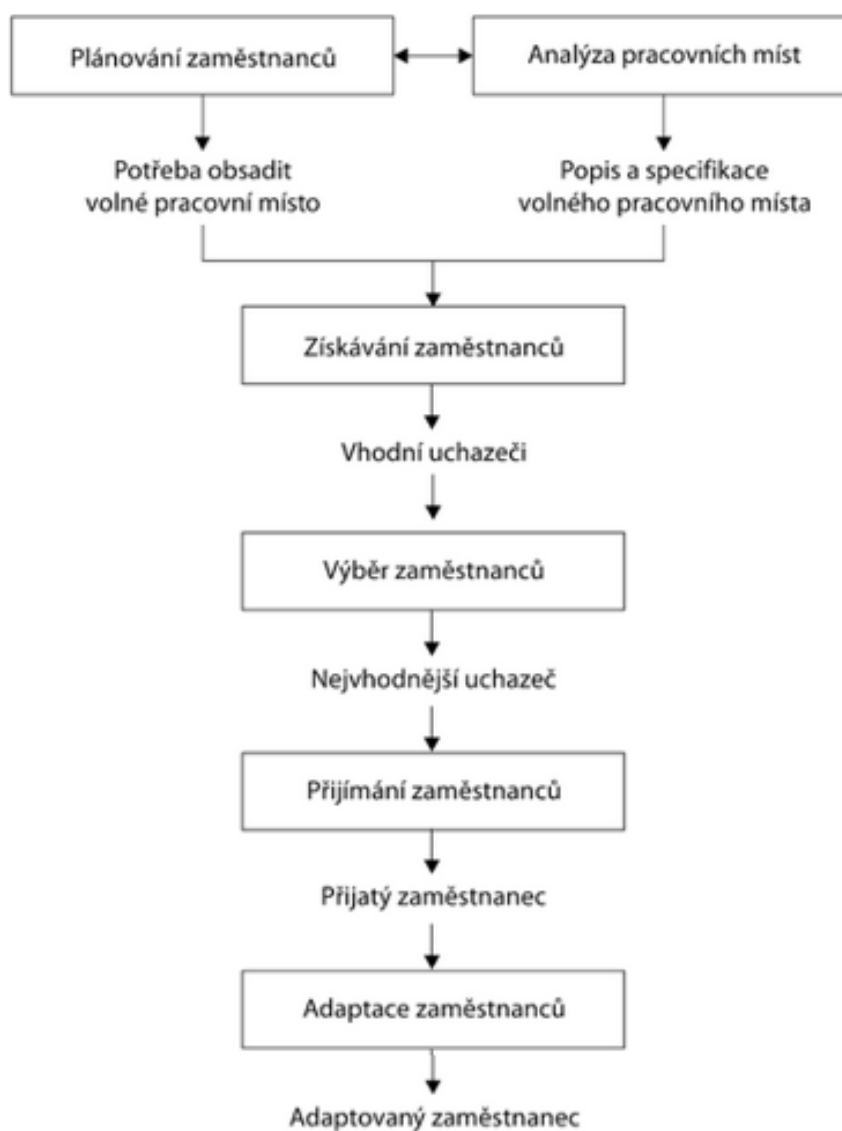
Účelem *analýzy pracovních míst* je shrnutí nezbytně nutných údajů o předpokladech a požadavcích pracovních míst a zpracování specifikací volných míst.

Účelem *získávání zaměstnanců* je oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání s přiměřenými náklady a v určitém čase.

Účelem *výběru zaměstnanců* je rozhodnutí, který z potencionálních uchazečů nejlépe splňuje požadavky volného pracovního místa.

Účelem *přijímání zaměstnanců* je uzavření pracovně právního vztahu mezi zaměstnavatelem a nejlepším uchazečem, který prošel procesem výběru zaměstnanců.

Účelem *adaptace zaměstnanců* je přizpůsobení a včlenění nového zaměstnance do chodu nového zaměstnání. Adaptace je úspěšně ukončena, když je jedinec schopen na dané pozici pracovat samostatně bez větších problémů (Šikýř, 2016).



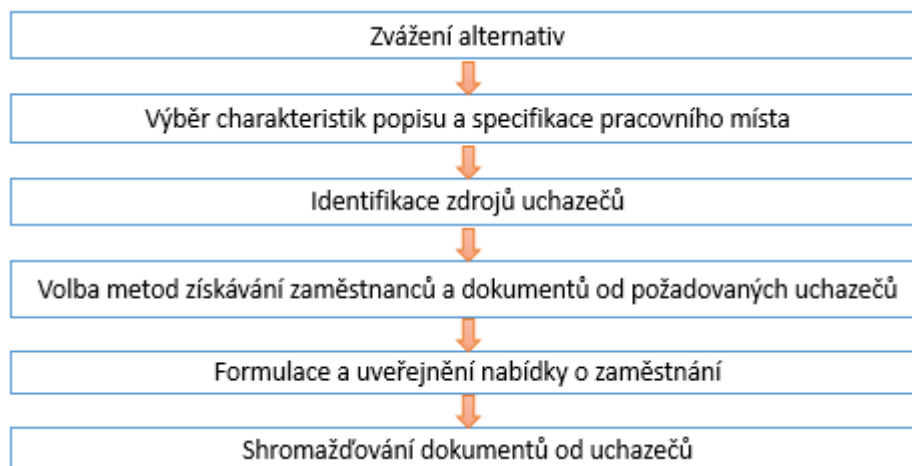
Obrázek 1: Postup při obsazování nových pozic (zdroj: Šikýř, 2016, str. 94)

Procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců jsou popsány v Kapitolách 3.2, 3.3, 3.4.

3.2 Získávání zaměstnanců

3.2.1. Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání předchází v organizaci procesu výběru zaměstnanců. Tento proces je složen z několika na sebe navazujících kroků.



Obrázek 2: Schéma získávání zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014, str. 52)

3.2.2. Popis jednotlivých kroků procesu

Zvážení alternativ

Při obsazování volného pracovního místa je důležité pečlivě zvážit, zda nelze volné pracovní místo buď zrušit, nebo obsadit jen na částečný úvazek.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Každé pracovní místo má mnoho charakteristik, které jsou pro toto místo specifické. Je důležité, vybrat pouze ty nejdůležitější charakteristiky daného místa, které budou vypovídat o nutných požadavcích na potenciální zaměstnance.

Identifikace zdrojů uchazečů

V dalším kroku jde o zvážení, zda volné pracovní místo obsadí organizace z vnitřních či vnějších zdrojů.

Volba metod výběru zaměstnanců a volba dokumentů od požadovaných uchazečů:

Volba metod závisí na mnoha faktorech. Např. zda organizace bude nabírat z vnitřních nebo vnějších zdrojů, zda je obsazení pracovního místa urgentní, kolik finančních prostředků je organizace schopna investovat, jaká je charakteristika pracovního místa a mnoho dalších.

Při volbě dokumentů je vyžadován životopis, motivační nebo průvodní dopis, doklad o vzdělání, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele (má-li ho zaměstnanec k dispozici).

Formulace a zveřejnění nabídky o zaměstnání

Měla by být pečlivě zvážena forma, jakou bude organizace oslovovat potenciální zaměstnance. Na jakém místě bude poptávka po pracovním místě zveřejněna, jak bude vypadat po vizuální stránce, jak budou formulovány důležité informace, zda bude schopna cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců oslovit.

Shromažďování dokumentů od uchazečů

Jde o sběr dokumentů a informací od potenciálních uchazečů, kteří mají o danou pracovní pozici zájem. (Horváthová et al., 2014)

3. 2. 3. Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace také musí zvážit, zda je důležité volné pracovní místo obsadit novým zaměstnancem, nebo zda by nebylo lepší, kdyby dané pracovní místo zrušila a povinnosti vyplývající z daného místa rozdělila mezi ostatní zaměstnance. Organizace může obsadit volné pracovní místo uchazečem, kterého má k dispozici momentálně na jiné pracovní pozici (z vnitřních (interních) zdrojů) nebo uchazečem, který se na volné pracovní místo hlásí „zvenčí“. (z vnějších (externích) zdrojů).

Uchazeči z vnitřních zdrojů

Organizace získává zaměstnance z vlastních zdrojů. Tudiž mohou v organizaci vzniknout tři typy pohybu zaměstnanců:

- Vertikální pohyb (pracovní postup na vyšší nebo nižší pozice),
- Horizontální pohyb (přesun na stejné úrovni),
- Diagonální pohyb (přeřazení zaměstnance na jinou pobočku) (Bláha, 2005).

Uchazeči z vnějších zdrojů

Organizace často nabírají i zaměstnance z vnějších zdrojů. A to především tehdy, pokud se jí nedaří obsadit pracovní místo vlastními zaměstnanci organizace, nebo pokud je lepší, aby vzniklé pracovní místo obsadil někdo z venku, kdo ještě nebude mít tzv. „profesní slepotu“. Tato „slepotu“ může postihovat zaměstnance, kteří se v dané organizaci již plně adaptovali.

Nejčastěji bývají inzeráty na nová pracovní místa v těchto formách:

- na webových stránkách organizací,
- na různých inzertních serverech (jako jobs.cz, prace.cz, aj.),
- na facebookových stránkách organizací,

- v tisku formou inzerátů,
- formou inzertních letáků do schránky,
- formou reklamy v televizi atp. (Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005)

Srovnání

Výhody a nevýhody zaměstnávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů jsou uvedeny v Tabulce 2.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody zaměstnávání zaměstnanců z interních a externích zdrojů (zdroj: Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005; vlastní zpracování)

Zdroj	Výhody	Nevýhody
Vnitřní	Uchazeč zná organizaci a manažeři znají své zaměstnance.	Omezené pronikání nových přístupů a názorů z vnějšího prostředí.
	Nízké náklady na získávání zaměstnanců.	Na důležitá místa v organizaci se dostanou „za zásluhy“.
	Kladný dopad na motivaci a morálku.	Snaha o získání místa může vést k nepřiměřenému soutěžení.
	Návratnost investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance jeho kolegy či spolupracovníky.
	Rychlejší adaptace zaměstnanců.	
Vnější	S novým zaměstnancem přijdou i nové přístupy a názory.	Vyšší náklady na získání nových zaměstnanců
	Širší možnost výběru zaměstnanců.	Delší doba adaptace.
	Příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance.	Obsazení pracovního místa trvá delší dobu.
	Nový zaměstnanec má vyšší pracovní nasazení.	Zaměstnanec má vyšší finanční představy.

3. 2. 4. Faktory, které mohou ovlivnit získávání zaměstnanců

Faktory, jež jsou organizací přímo ovlivnitelné

- forma, obsah, informační hodnota, aj. – jsou to faktory, které významně ovlivňují míru odezvy potencionálních uchazečů,
- povaha práce, požadavky na pracovníka, rozsah povinností, pracovní doba, pracovní podmínky aj. – faktory konkrétního pracovního místa,
- pověst a význam firmy, péče o pracovníky, klima v organizaci – charakteristika firmy.

Faktory, jež nejsou organizací přímo ovlivnitelné

- demografické faktory (nízká porodnost nyní se odrazí při hledání zaměstnání za pětadvacet let),
- ekonomické faktory (změny, které ovlivní nabídku a poptávku na trhu práce),
- technologické faktory (vytváření nových pracovních míst, které vznikly technologickým pokrokem a uzavírání „starých“ pracovních míst),
- politicko-legislativní faktory (zaměstnání Čechů v zahraničí a cizinců v České republice), a další faktory (Koubek, 2011).

3. 2. 5. Kdo je zodpovědný za proces získávání zaměstnanců

Za proces získávání zaměstnanců jsou zodpovědní hlavně personalisté. Oni popisují dané pracovní místo včetně jeho specifikací, sestavují plán získávání, rozhodují o získávání nového zaměstnance z vnějších či vnitřních zdrojů, dále musí rozhodnout jaké dokumenty budou po uchazečích požadovat.

Personalisté také nesmí být pouze „sólo hráči“, ale spolupracují s liniovými a vrcholovými manažery při sestavování nabídky zaměstnání a jednání s uchazeči.

Personalisté provádějí předvýběr uchazečů a dbají na dodržování všech zákonů a předpisů (Horváthová et al., 2014)

3. 3 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je jedním z prvních kroků, které musí personalista učinit, pokud chce přijímat nového zaměstnance nebo obsazovat novou pracovní pozici. Tomuto kroku předchází ještě důkladné plánování lidských zdrojů a následují všechny ostatní personální činnosti (viz kapitola 3.2.2).

3. 3. 1. Kritéria výběru zaměstnanců

Jsou známy tři základní druhy kritérií pro výběr zaměstnanců:

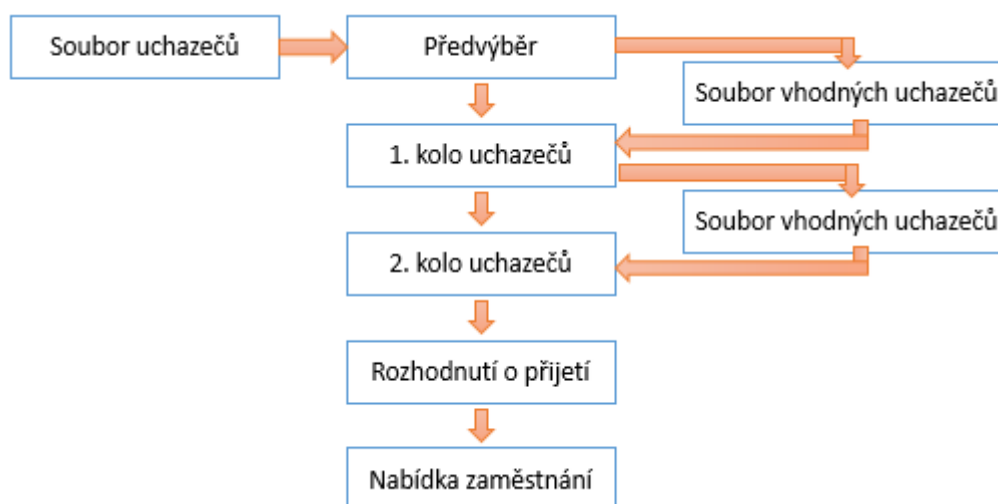
- *celopodniková kritéria* – tato kritéria musí uchazeč zvládnout, aby byl v organizaci úspěšný. Tato kritéria nejsou většinou uváděna v nabídce pracovního místa, ale musí s nimi uchazeč počítat.,

- *útvárová kritéria* – tato kritéria musí uchazeč zvládnout, pokud jeho spolupráce s ostatními kolegy na konkrétním oddělení má být harmonická,
- *kritéria konkrétního pracovního místa* – tato kritéria musí uchazeč zvládnout k tomu, aby byl úspěšný na daném pracovním místě (Nikolaou, 2015).

3.3.2. Schéma procesu výběru zaměstnanců

Toto je schéma nejčastějšího procesu výběru zaměstnanců.

Výběrová řízení bývají většinou tříkolová. V předvýběru (nultém kole), provádí personalista „hrubé síto“. V prvním kole „jemné síto“ a do druhého kola zve pouze pár nejvhodnějších vybraných uchazečů, mezi kterými se rozhodne, koho vybere na danou pracovní pozici.



Obrázek 3: Schéma procesu výběru zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014; zpracování vlastní)

3.3.3. Charakteristika jednotlivých kroků procesu

Soubor uchazečů

Tento krok plynule navazuje na poslední část procesu získávání zaměstnanců. Jde zde o kompletní sběr všech dokumentů od všech uchazečů o volnou pracovní pozici.

Předvýběr (někdy také nazýván nulté kolo výběrového procesu)

Toto kolo je především administrativní. Personalista vyhodnocuje všechny přijaté dokumenty od uchazečů a následně provede tzv. „hrubé síto“, kdy rozhodne, kteří uchazeči jsou vhodní pro další výběrová kola, a kteří nikoliv.

Dokumenty dodávané při předvýběru:

- 1) životopis,
- 2) motivační (průvodní) dopis,
- 3) dotazník pro zájemce o zaměstnání.

Životopis

Základní dokument, který musí zaslat každý žadatel o práci do organizace, kde žádá o práci. V dnešní době se odevzdává životopis pouze psaný v textovém editoru.

Existují hlavní dva druhy strukturovaných životopisů, a to chronologický a funkcionální. V *chronologickém životopise* jsou seřazeny klíčové události, především studium a pracovní poměry, od nejčerstvějších po nejstarší vzhledem k současnosti. Dále se pak v tomto typu životopisu uvádí různé schopnosti a znalosti, jako například jazyky, řidičské oprávnění aj. Je možné do tohoto typu životopisu dodat zájmy, vlastnosti, kariérní cíl atd.

Přesná posloupnost jednotlivých částí je: osobní údaje, vzdělání, pracovní aktivity, dovednosti, volitelné údaje, datum a podpis.

Funkcionální životopis se zaměřuje především na dovednosti, kompetence, pracovní výsledky a je častěji používán v zahraničí.

Motivační (průvodní) dopis (MD)

Při psaní průvodního dopisu se vychází z toho, že žadatel o zaměstnání má všechny podstatné informace uvedeny v životopise. Tento příložený dopis má být pouze doplňkem k životopisu.

V MD by měl žadatel sdělit pouze ty nejdůležitější informace:

- proč píše,
- proč je on vhodný uchazeč.

Personalisté jsou při volném pracovním místě „zasypáni“ velkým množstvím životopisů a motivačních dopisů, které všechny musí projít. Proto by měl stejně jako životopis i motivační dopis zaujmout personalistu na první pohled. Základní pravidlo, které platí pro průvodní dopis je: „Jasně, stručně, přehledně!“ (Orlita, 2015).

Dotazník pro zájemce o zaměstnání

Je dotazník, který mají organizace běžně přístupný na internetu. Vyplňuje jej každý žadatel o práci. Pevná struktura dotazníku není dána. Tento dotazník si vytváří každá organizace sama.

Do tohoto dotazníku vyplňuje uchazeč pouze heslovité údaje jako např. na jakou pozici se hlásí, na jaké by chtěl pracovat, jaké má nejvyšší ukončené vzdělání, jakou má praxi v oboru i mimo obor, uvádí popis pracovní náplně na posledním pracovním místě, aj.

Soubor vhodných uchazečů

Uchazeče, kteří jsou vhodní na volnou pracovní pozici, personalista vyrozumí a vyzve je k dalšímu kolu výběrového řízení.

První kolo

Zde již personalista, přímý nadřízený nebo ředitel organizace, provádí „jemné síto“. Se všemi oslovenými kandidáty jedná osobně v rámci výběrového pohovoru, popř. zkoumá jejich kvality a znalosti formou výběrových testů. Po tomto kole, opět personalista zve vhodné uchazeče do dalšího kola výběrového procesu.

Druhé kolo

Do tohoto kola se dostanou pouze ti nejlepší uchazeči. Většinou se jedná maximálně o pět nejvhodnějších uchazečů. V tomto kole uchazeči nejčastěji procházejí dalšími rozhovory nebo podstupují Assessment Centre (metody výběru podrobněji v kapitole 3.4.3).

Rozhodnutí o přijetí

V rámci tohoto kroku personalista rozhodne, který uchazeč je pro organizaci tím největším přínosem a dokáže se nejlépe adaptovat v organizaci. Ostatním neúspěšným kandidátům podá vyrozumění, že v rámci tohoto výběrového řízení, dostal přednost jiný uchazeč.

Nabídka zaměstnání

Nyní personalista vyrozumí nejlepšího uchazeče o jeho úspěšném absolvování výběrového řízení. Tuto skutečnost by měl personalista uchazeči sdělit jak ústní, tak písemnou formou.

V případě kladného uchazečova zájmu pracovat na této pracovní pozici personalista vyrozumí všechny ostatní uchazeče výběrového řízení, že místo je již obsazeno vhodnějším žadatelem o práci.

V případě záporného uchazečova zájmu pracovat na dané pracovní pozici, personalista oslovuje další vybrané uchazeče, kterým nabízí volné pracovní místo. Tuto činnost personalista provádí až do doby, než obsadí volnou pracovní pozici vhodným uchazečem o zaměstnání (Horváthová et al., 2014).

3. 3. 4. Metody výběru zaměstnanců

V současné době existuje mnoho metod, které jsou využívány při výběru zaměstnanců.

Mezi nejčastější metody patří dotazník, výběrový rozhovor, výběrové testy, assessment centre aj.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky jsou dosti využívané ve větších organizacích. Dotazník je možné využít ve všech možných případech. Bývá také založen do osobního spisu každého zaměstnance.

V současné době se stále více využívají i dotazníky zpracované v elektronické podobě (Koubek, 2015).

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří významnou skupinu výběrových metod. Tyto testy můžeme rozdělit do dvou skupin:

- psychodiagnostické metody a testy,
- testy a zkoušky znalostí a dovedností a fyzické testy (Kocianová, 2010).

Při výběru pracovníků jsou dosti významné jak testy výkonové, tak testy osobnosti (Kocianová, 2010).

Díky těmto testům lze získat objektivní informace o mnoha individuálních schopnostech. Testy pracovní způsobilosti hodnotí zejména inteligenci, schopnosti, znalosti a dovednosti a osobnost.

Testy inteligence – hodnotí slovní, aritmetické a prostorové myšlení.

Testy schopností – hodnotí mechanické schopnosti (manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci) a duševní schopnosti.

Testy znalostí a dovedností – hodnotí znalosti, které zaměstnanec získal studiem nebo přípravou na výkon povolání.

Testy osobnosti – tyto testy ukazují uchazečovy stránky osobnosti, rysy jeho povahy – extrovert, introvert, společenská, uzavřená osobnost (Koubek, 2015).

Výběrový rozhovor

Je to nejpoužívanější metoda při výběru zaměstnanců. Tato metoda slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, o jeho předpokladech k práci. Obě strany (organizace i uchazeč) přisuzují této metodě velký význam.

Rozhovor může být:

- strukturovaný – otázky jsou dopředu již formulovány,
- nestrukturovaný – otázky nejsou dopředu formulovány,
- polostrukturovaný – otázky jsou formulovány pouze částečně (Dvořáková, 2012).

Výhodami *strukturovaného rozhovoru* je to, že jsou předem známy otázky a personalista tudíž může srovnávat podle stejných kritérií. Nevýhodou je to, že si uchazeč může dopředu na tyto otázky připravit odpovědi.

Oproti tomu výhodou *nestrukturovaného rozhovoru* je především to, že uchazeč si nemůže předem připravit odpovědi, tudíž odpovídá tak, jak je to pro něj přirozené. Více o sobě svými odpověďmi uchazeč prozradí. Nevýhodou tohoto rozhovoru je to, že personalista nemůže srovnávat podle stejných kritérií, neboť nemá ten „metr“ v podobě otázek (Dvořáková, 2012).

Struktura výběrového rozhovoru

- přivítání kandidáta,
- představení se,
- navození přátelské atmosféry,
- vysvětlení průběhu pohovoru,
- vlastní pohovor,
 - prezentace pracovních zkušeností uchazeče,
 - modelové situace,
 - prezentace představy kandidáta o nabízené pozici,
- vysvětlení nabízené pozice,
- otázky kandidáta,
- ukončení rozhovoru (Vajner, 2007).

Typy rozhovoru

Jeden s jedním (1 + 1) = uchazeč vede rozhovor pouze s personalistou nebo přímým nadřízeným. Hodnocení uchazeče je velmi subjektivní, ale rozhovor může na druhou stranu probíhat ve velmi přátelské atmosféře.

Panelový (2 + 1) = proti uchazeči jsou dvě osoby, které s ním vedou rozhovor. Nejčastěji personalista a přímý nadřízený. Hodnocení uchazeče není již tak subjektivní jako v předchozím případě a atmosféra pohovoru je stále přátelská.

Komise (3 a víc + 1) = proti uchazeči je více osob. Většinou personalista, přímý nadřízený, člověk z vedení společnosti, a další osoby, které budou v užší spolupráci s uchazečem. Hodnocení tohoto uchazeče již není subjektivní, neboť „víc očí víc vidí“ a atmosféra celého rozhovoru již není přátelská, neboť platí, že „víc hlav má víc nápadů“. Může padnout víc otázek, které mohou uchazeče zahnat do úzkých. Při větším počtu zástupců firmy je vhodnější, aby si zástupci zvolili „mluvčího“, který bude jednat s uchazečem (Dvořáková, 2012).

Postupný = uchazeč jedná nejprve s personalistou, a pak zvlášť s potenciálním přímým nadřízeným. Jedná se zde o sérii individuálních rozhovorů, které na sebe navazují.

Hromadný = na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jsou tazatelé. Personalista při tomto typu rozhovoru sleduje chování jednotlivých uchazečů při jednání ve skupině. Šetří čas, ovšem je velmi náročný na přípravu. Také hrozí to, že někteří členové skupiny mohou tzv. „splynout s davem“ a uniknou pozornosti tazatele (Koubek, 2015).

Behaviorální = rozhovor zaměřený na chování uchazeče; otázky jsou kladeny tak, aby musel uchazeč popsat své chování v konkrétních pracovních situacích, které už někdy v minulosti musel řešit (Kocianová, 2010).

Biografický (narativní) = rozhovor, kdy uchazeč volně hovoří o svém životě nebo o určitém období, o událostech, které ho v průběhu života formovaly. Tím, že uchazeč sám převypráví jeho životní cestu, si na jedné straně utvrzuje vlastní identitu, ale na druhé straně se odkrývá personalistovi (Sedláková, 2014).

Situační = při tomto rozhovoru jsou uchazeči kladeny otázky z reálných situací organizační praxe a on musí odpovídat, jak by se v takových situacích choval, a jak by je řešil (Horváthová et al., 2014).

Stresový = uchazeči jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi a jsou posuzováni podle jejich reakce na stres (Horváthová et al., 2014).

Stresový rozhovor může být koncipován i tak, že má občas uchazeč převahu nad tazatelem a občas má převahu tazatel nad uchazečem a uchazeči to není úplně příjemné. A v obou situacích sleduje tazatel uchazečovy reakce (Kocianová, 2010).

Chyby v rozhovoru

Haló efekt

Situace, kdy personalistu v životopisu zaujme jedna dobrá vlastnost, která následně přebije všechny ostatní. Personalista ohodnotí tu jednu dobrou vlastnost nejvyšší váhou a ty ostatní vlastnosti uchazeče už bere zkresleně.

Např. při obsazování pozice asistenta manažera personalistu zaujme to, že uchazeč umí plynule hovořit třemi cizími jazyky, ale již nepřikládá takovou váhu informaci, že uchazeč neumí pracovat s výpočetní technikou.

Horn efekt

Tento efekt je opakem haló efektu. Jedná se o situaci, kdy personalistu nejvíce zaujme jedna špatná vlastnost, která následně přebije všechny ostatní. Personalista ohodnotí tu jednu špatnou vlastnost nejnižší váhou a ty ostatní vlastnosti uchazeče už bere zkresleně.

Např. při obsazování pozice mistra personalistu zaujme to, že uchazeč neumí pracovat s výpočetní technikou, ale již nepřikládá takovou váhu informaci, že je uchazeč manuálně zručný a rozumí svému oboru.

Efekt zrcadla

Jedná se o situaci, kdy personalista lépe hodnotí ty uchazeče, kteří se mu alespoň vzdáleně podobají.

Např. uchazeč i personalista jsou ze stejné obce, oba chodili na stejnou základní/střední/vysokou školu, oba mají stejné záliby a koníčky, aj.

Diskriminace

Situace, kdy by o kandidátovi měly vypovídat jeho znalosti a schopnosti než předsudky vůči určité skupině uchazečů.

Příkladem může být situace, kdy se na nějakou vyšší pozici hlásí např. romský občan. Personalista má tendenci hodnotit jej pouze podle vnějšího vzhledu, ale už nepřisuzuje takovou váhu informaci, že tento občan složil úspěšně SZZ na vysoké škole.

Rychlý úsudek

Jde o situaci, kdy si personalista během prvních pár minut „zaškatulkuje“ uchazeče do určité kategorie, kterou následně velmi těžce přehodnocována. Personalista dá na svůj první dojem.

Uzavřené otázky

Dalším typem chyb v rozhovoru jsou otázky, na které lze odpovědět pouze ano či ne. Tyto otázky mají malou vypovídací schopnost.

Sugestivní otázky

Jedná se o otázky, které předvídají odpovědi uchazeče (Horváthová et al., 2014).

Chybám v rozhovoru by se dalo snadno předejít. Například tím, že nebude uchazeč hovořit pouze s personalistou jako jediným tazatelem, ale rozhovoru se zúčastní ještě další tazatelé. Každý z tazatelů bude mít na uchazeče jiný názor a vzájemným sdílením těchto názorů ve skupině tazatelů dojde k eliminaci chyb.

Assessment centre (AC)

Orlita (2015, str. 150) ve své publikaci píše, že: „*AC je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů.*“

Hlavním rysem této metody je to, že v rámci této metody je větší počet hodnotitelů, kde nesmí chybět ani přímý nadřízený, kteří kandidáty posuzují z různých hledisek a úhlů pohledů, podle různých kritérií po delší dobu. Tato metoda probíhá většinou tak půl den, maximálně jeden den (Orlita, 2015).

Tato metoda je souborem různých technik, které jsou vybrány tak, aby mohli hodnotitelé zjistit všechny potřebné charakteristiky uchazečů, jak např. komunikační a prezentační dovednosti, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, jazykové znalosti. Tato metoda bývá ovšem dosti časově náročná na přípravu (Kyrianová, 2006).

Pomocí metody AC mohou tazatelé velmi dobře odhadnout budoucí výkony potenciálního zaměstnance. Většinou tak vypořádají, jak se uchazeči chovají v možných stresových situacích (Orlita, 2015).

Výhody AC

- lze ho provést pro výběr z velkého množství kandidátů (urychlí se obsazení volných pozic),
- touto metodou lze ověřit sociální dovednosti uchazečů (jak se chová a pracuje),
- dobrá metoda pro výběr lidí, kteří budou v budoucnu jednat s ostatními lidmi,
- úspěšný kandidát v AC si častěji váží dosažené pozice, že se dokázal skrz AC prosadit,
- budoucí nadřízený všechny uchazeče vidí v akci, jak se chovají, co říkají. Pak je větší pravděpodobnost, že se zaměstnanec, kterého si nadřízený vyvolí, v organizaci osvědčí (Kyrianová, 2006).

Typy cvičení AC

- **Schránka** – účastník AC musí projít celou korespondenci související s daným místem a co nejlépe ji vyhodnotit a zmínit, jaké následující kroky z této korespondence vyplývají,
- **Případová studie** – účastník dostane do rukou mnoho informací, ze kterých bude muset vybrat ty nejpodstatnější, které bude dále prezentovat před hodnotiteli,
- **Skupinová diskuse** – funguje na principu případové studie, akorát rozdíl je v tom, že nyní daný problém neřeší jedinec sám, ale probíhá komunikace a diskuse ve skupině,
- **Hra na pohovor** – účastník má k dispozici informace, díky kterým může hrát svou roli. Je nezbytné, aby se na tuto roli dobře připravil. Nad problémy, jež vyplývají z těchto informací, bude účastník dále diskutovat se svými hodnotiteli (Jay, 2007).

Virtuální AC

Virtuální AC je komplexní metoda, která může být použita jak pro výběrová řízení, tak například pro rozvoj klíčových pracovníků. Tento typ AC se skládá z několika volitelných modulů. Celé AC probíhá ve virtuálním prostředí, v rozhraní internetového prohlížeče. V dnešní době již nemusí být využívány pro virtuální AC pouze firemní notebooky, ale uchazeči dostanou k dispozici tablety či firemní telefony.

Výstupem tohoto AC je vygenerované porovnání mezi kandidáty, které personalisté využívají především jako urychlení reálného AC nebo při dalším pohovoru.

3. 3. 5. Kdo je zodpovědný za proces výběru

Za proces výběru zaměstnanců mohou být zodpovědní různí lidé na různých pozicích. Jedná se zejména o lidi pracující na pozicích personalisty, vedoucích pracovních týmů, vedoucích oddělení, vedoucích větších divizí. Každý zaměstnanec, kterému bude nový zaměstnanec přímo podřízen je zodpovědný za jeho výběr (Mathis, Jackson, 2011).

Při výběru zaměstnanců mají hlavní roli nadřízení potencionálních zaměstnanců (linioví a vrcholoví manažeři). Oni připravují strukturované rozhovory s uchazeči, podílejí se na posouvání uchazečů do dalších kol, vedou rozhovory s uchazeči a mají poslední slovo při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče.

V tomto procesu mají personalisté zodpovědnost za dodržování zákonů. Dále stanovují metody výběru a poradí v jakém budou následovat, stanovují časový plán výběru. Také uchovávají příslušné dokumenty a podávají liniovým a vrcholovým manažerům doporučení, kterého uchazeče přijmout, a kterého nikoliv (Horváthová et al., 2014).

3. 3. 6. Vyhodnocení úspěšnosti

Základní požadované vlastnosti testů

Validita

Tento ukazatel ukazuje, že test (metoda) skutečně měří to, co měřit má. Validitu většinou ovlivňuje testující osoba, neboť je přímo úměrná zkušenostem této osoby. Ovšem validitu neovlivňuje pouze testující osoba, ale může být ovlivněna i způsobem vyhodnocení a interpretací dosažených výsledků.

Při výběru zaměstnanců musí být testy a metody zvoleny tak, aby měřily pouze ty uchazečovy osobnostní a výkonové předpoklady, které musí mít pro danou pracovní činnost, a které jsou nutné, aby byly v daném pracovním prostředí hodnoceny.

Reliabilita

Tento ukazatel vypovídá o spolehlivosti (stabilitě) metody (testu) v průběhu času. Při opakování daného testu by měl jedinec dosáhnout stejných výsledků (pokud není jeho výkon ovlivněn fyzickým či psychickým rozpoložením).

Standardizace

Jde o souhrnné označení pro zjištění reliability. Nejčastěji se o standardizaci hovoří jako o stanovení určitých norem testu (tzv. normalizace). Normalizace tedy v sobě zahrnuje nejen stanovení norem testu, ale také srovnání s těchto norem s individuálními výsledky.

Objektivita

Toto kritérium vyjadřuje, že výsledek testu není ovlivněn osobou, která test provádí, a tou, která ho vyhodnocuje. Všichni ti, kteří jsou testováni, musí mít stejné podmínky, a to nejen při zadávání testu, při jeho vyplňování, ale i při jeho vyhodnocování (Kociánová, 2010).

Vyhodnocení úspěšnosti procesu výběru zaměstnanců

Úspěšnost výběru zaměstnanců můžeme posuzovat podle různých ukazatelů. Jsou to např.:

- počet žadatelů o přijetí/počet pozvaných žadatelů na pohovor,
- počet rozhovorů/počet učiněných nabídek o zaměstnání,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru,
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem,
- náklady na získávání a výběr/počet nově přijatých zaměstnanců,
- náklady na mzdy personalisty a ostatních lidí zapojených do procesu výběru zaměstnanců (Horváthová et al., 2014)

Vyhodnocení kandidátů

Také kandidáty můžeme posuzovat podle různých hledisek. Zejména jde o posuzování kandidátů podle:

- kvality kandidátů (vzdělání, komunikační dovednosti, ochota učení se novým věcem),
- kvantita kandidátů (množství kandidátů, kteří chtějí obsadit volné pracovní místo).

3. 3. 7. Pracovní smlouva

Před uzavřením pracovní smlouvy musí organizace (v této podkapitole dále jen zaměstnavatel) seznámit budoucího zaměstnance se všemi právy a povinnostmi, které by pro něj z pracovní smlouvy vyplynuly. Zaměstnavatel musí dále seznámit zaměstnance s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za kterých má práci konat,

a také s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §31)

Pracovní poměr je založen sepsáním pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale vzniká až dnem, který byl ve smlouvě ustanoven jako den nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí obsahovat dle Zákoníku práce §34 povinně tyto náležitosti:

- *druh práce* – jaké činnosti má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- *místo výkonu práce* – pracoviště, kde zaměstnanec svou práci vykonává,
- *den nástupu do práce* – od tohoto dne obě strany plní práva a povinnosti vyplývající ze sjednané smlouvy.

Pokud se obě strany nedomluví na těchto podstatných náležitostech, tak nemůže být pracovní smlouva sepsána.

Pracovní smlouva se vždy vyhotovuje písemnou formou, a každá ze zúčastněných stran obdrží jeden originál této smlouvy (Zákoník práce, §34).

Pokud nebyla sjednána pracovní smlouva na dobu určitou, tak je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou (Zákoník práce, §39).

Pokud byla se zaměstnancem sjednána zkušební doba, tak tato doba nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce (u vedoucích zaměstnanců 6 po sobě jdoucích měsíců) od vzniku pracovního poměru. Tato doba nesmí přesáhnout ½ doby trvání pracovního poměru. Ujednání o zkušební době musí být také v písemné podobě (Zákoník práce, §35).

V pracovní smlouvě se obvykle uvádí ještě další náležitosti:

- zkušební doba,
- ujednání o mzdě (platu),
- ujednání o délce týdenního pracovního úvazku (40 hodin / 37,5 hodiny za týden),
- ujednání o délce trvání pracovního poměru (na dobu určitou / neurčitou),
- podmínky pro vysílání zaměstnance na pracovní cesty, aj. (Šikýř, 2016)

Mzdová účetní či personalista má povinnost přihlásit nového zaměstnance do 8 dnů od vzniku pracovního poměru na ČSSZ a ZP.

V určitých případech je zaměstnavatel povinen zajistit podmínky k tomu, aby se budoucí zaměstnanec před vznikem pracovního poměru podrobil vstupní lékařské prohlídce (Zákoník práce, §32).

3.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců začíná tam, kde končí proces přijímání zaměstnanců. Nový a Surynek (2006, str. 155) definuje pracovní adaptaci jako „*přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám*“.

Adaptace nového zaměstnance je uvedení zaměstnance jak do organizace, tak i do pracovní pozice. Cílem adaptace je urychlit integraci do organizace, zajistit jeho maximální pracovní výkonnost a zabránit jeho nespokojenosti vyplývající z nedostatku informací či nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů (Urban, 2013).

3.4.1. Oblasti adaptace

Adaptace zahrnuje tyto oblasti:

- Celofiremní adaptace,
 - zaměstnanec se seznamuje s obecnými informacemi, které jsou společné pro všechny zaměstnance v organizaci,
- Adaptace v útvarové jednotce,
 - zaměstnanec se seznamuje s informacemi specifickými pro konkrétní útvar,
- Adaptace na konkrétním pracovním místě,
 - zaměstnanec se seznamuje s informacemi na konkrétním pracovním místě (Vajner, 2007).

Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho odbornými znalostmi, praktickými zkušenostmi a specifickými podmínkami dané organizace (Nový a Surynek, 2006).

3. 4. 2. Roviny a formy adaptace

Proces adaptace probíhá:

- ve dvou rovinách:
 - pracovní – začleňování nového zaměstnance na konkrétní pracovní místo,
 - sociální – začleňování nového zaměstnance do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celé organizace.
- ve dvou formách:
 - formální – proces naplánovaný personalistou nebo přímým nadřízeným,
 - neformální – neplánovaný proces, který vedou nejbližší spolupracovníci.

3. 4. 3. Metodika procesu adaptace

Metodika procesu adaptace udává, co by všechno mělo být připraveno před nástupem nového zaměstnance, a co by se mělo vykonat v průběhu procesu adaptace. V rámci metodiky procesu adaptace jsou uvedeny kroky, na které by personalista neměl zapomenout během celého procesu adaptace.

Před nástupem nového zaměstnance

Personalista by měl být aktivní a navázat s budoucím zaměstnancem kontakt. Kde jej informuje o výsledku výběrového řízení. Personalista by také měl mít připravený orientační balíček (viz kapitola 3.4.8).

Při následném osobním pohovoru personalista s novým zaměstnancem absolvuje tyto činnosti:

- dohodne den nástupu do práce,
- věnuje novému zaměstnanci orientační balíček,
- uzavře s ním pracovní smlouvu,
- předá mu informace k důležitým termínům odevzdání vstupních dokumentů,
- informuje ho o adaptačním procesu,
- zodpoví na případné dotazy nového zaměstnance (Pavlík, 2014).

V den nástupu nového zaměstnance

Během prvního dne v práci by zaměstnanec měl s personalistou dořešit všechny personálně administrativní záležitosti, které jsou spojeny s nástupem do nového zaměstnání (předání průkazů, čipů, klíčů atp.) a měl by absolvovat důležité úvodní školení a školení BOZP.

Hlavně by se nový zaměstnanec měl seznámit se svými nejbližšími spolupracovníky a kolegy a měl by se seznámit s pracovním místem – nejen s pracovištěm, ale také se speciálními pomůckami, které bude využívat při své práci.

První měsíc adaptace

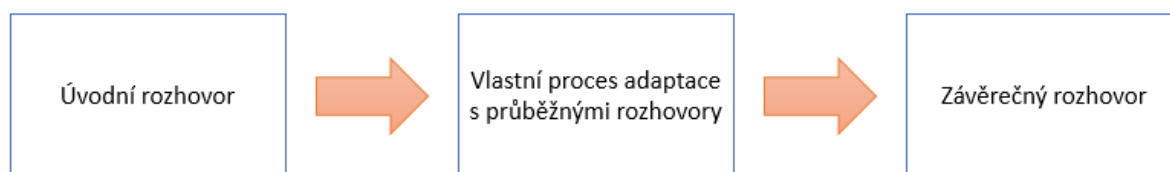
V prvním měsíci adaptace by nový zaměstnanec měl ovládat klíčové činnosti a orientovat se ve struktuře a činnostech organizace. Měl by perfektně znát své blízké spolupracovníky a všechny ostatní klíčové partnery mimo organizaci.

Adaptace do konce zkušební doby

Na konci zkušební doby by si nový zaměstnanec měl být jistý v odborných činnostech, které bude vykonávat (Pavlík, 2014).

3. 4. 4. Proces rozhovorů adaptace zaměstnanců

Každý proces adaptace by měl být zahájen ústním rozhovorem mezi novým zaměstnancem a personalistou či přímým nadřízeným. Stejně tak by měl být proces adaptace ukončen závěrečným rozhovorem. Je vhodné, aby v průběhu adaptačního procesu probíhaly také průběžné zpětnovazební rozhovory. Díky nim může personalista či přímý nadřízený upravovat adaptační proces dle konkrétních potřeb nového zaměstnance.



Obrázek 4: Schéma rozhovoru adaptace zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014; zpracování vlastní)

3. 4. 5. Popis jednotlivých kroků procesu

Úvodní rozhovor

Tento rozhovor vede personalista s novým zaměstnancem krátce po vzniku pracovního poměru. Při tomto rozhovoru může zaměstnanec od personalisty obdržet orientační balíček (viz kapitola 3.4.8). Při úvodním rozhovoru naplňuje personalista se zaměstnancem jeho individuální adaptační plán, ve kterém jsou obsaženy konkrétní kroky adaptace a důležité termíny kontrolních rozhovorů. Zaměstnanci je také přidělen mentor, který jej celým procesem adaptace provede. Mentorem může být přímý nadřízený nebo zkušenější kolega z práce.

Vlastní proces adaptace s průběžnými (zpětnovazebními) rozhovory

Vlastní realizace procesu adaptace, kdy zaměstnanec dochází na různá pracoviště, aby se seznámil s konkrétními podmínkami v organizaci, tak jak to má naplánováno v individuálním plánu. Školení bývají prokládány také rozhovory s personalistou, mentorem. Zaměstnanec musí své nabyté znalosti prokazovat formou různých kontrolních testů.

Závěrečný rozhovor

Personalista vede tento rozhovor až po ukončení procesu adaptace. Kde se zaměstnancem probere, celý jeho proces adaptace. Personalista zhodnotí zaměstnancovy dosažené výsledky, zvládnuté úkoly a prokonzultuje s ním jeho připomínky a komentáře k adaptačnímu procesu (Neščáková, Marelová, 2013).

3. 4. 6. Metody adaptace

Mezi základní metody adaptace patří:

- orientační trénink,
- rotace práce,
- mentoring,
- trainee program.

Orientační trénink

Je to strukturovaný program, který se využívá při nabírání většího počtu pracovníků najednou. Po určité době od nástupu všech nových zaměstnanců, se všichni tito noví zaměstnanci sejdou v jedné místnosti a jsou jim prezentovány informace o práci jednotlivých

oddělení, mohou se dozvědět informace o možnostech vzdělávání nebo kariérního postupu (Horváthová, 2014).

Rotace práce

Je to jedna z nejefektivnějších metod k tomu, aby se zaměstnanec seznámil s organizací, s činnostmi na jednotlivých odděleních a s firemními vazbami. Zaměstnanec má svůj individuální adaptační plán rozdělen do menších časových období, během kterých dochází na různá oddělení, kde je začleněn do daného pracovního procesu, aby pochopil provázanost celé organizace (Horváthová et al., 2014).

Mentoring

Zaměstnanci je v krátké době od nástupu na nové místo přidělen mentor (patron), který je v prvních chvílích na pracovišti pro nastupujícího zaměstnance tou nejbližší osobou. On novému zaměstnanci radí, zaškoluje ho do práce, pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Zpravidla funkci mentora zastává služebně starší kolega ze stejného pracoviště (Horváthová et al., 2014).

Trainee program

Je to program, který nabízí organizace absolventům vysokých škol.

Jedinci, kterého firma do toho programu zahrne, se dostane odborného několikaměsíčního výcviku. Tento výcvik zahrnuje nejen výuku po odborné stránce, ale také rotaci práce.

Při rotaci práce si také může student vyzkoušet, co by ho tak nejvíce bavilo. Účastník programu dostává dílčí úkoly, sledují se jeho výkony, jestliže se osvědčí, dostává nabídku práce.

Tento program je výhodný pro obě strany. Student získá praxi a firma získá člověka, který ještě není „deformován“ pracovním prostředím (Smrčková, 2012).

3. 4. 7. Individuální adaptační plán

Je to dokument, který dostane do rukou zaměstnanec krátce po podpisu pracovní smlouvy. Jsou v něm uvedeny všechny důležité informace a body adaptace, které by měl nový zaměstnanec znát.

V individuálním adaptačním plánu je například uvedeno:

- kdy a na jaké oddělení má nový zaměstnanec docházet,
- kdo ho bude školit,
- kdy ho bude školit,
- jakým způsobem ho bude školit,
- termíny zpětnovazebných rozhovorů,
- termín závěrečné (vyhodnocovací) schůzky, aj. (Kocianová, 2010).

Individuální adaptační plán nového zaměstnance by měl přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa,
- věku nového zaměstnance,
- dosavadním zkušenostem nově přijatého zaměstnance (Váchal, Vochozka, 2013).

3. 4. 8. Orientační balíček

Je to balíček, který předá personalista novému zaměstnanci hned na úvod adaptačního procesu, aby měl zaměstnanec důležité informace kdykoliv k dispozici. Balíček obsahuje jednak všechny důležité informace, které jsou společné pro všechny zaměstnance v organizaci, a jednak informace, které jsou důležité pouze pro konkrétní pracovní útvar na konkrétní pracovní místo (Horváthová et al., 2014).

Součástí orientačního balíčku bývá:

- základní charakteristika organizace (směrnice, pravidla),
- mapka organizace,
- důležité kontaktní údaje (telefonní čísla, e-maily) na jiné zaměstnance,
- vnitřní předpisy zaměstnavatele,
- vzory důležitých smluv,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- preventivní pokyny v případě nahodilé události (požár, vyhozené pojistky),
- specifické principy při jednání s ostatními spolupracovníky, aj. (Horváthová et al., 2014).

Orientační balíčky zatím rozdávají spíše větší firmy, ale pomalu tento trend proniká i do středních a malých firem.

3. 4. 9. Kdo je zodpovědný za proces adaptace

Za průběh adaptace nesou jistou míru zodpovědnosti různí lidé – sám nový zaměstnanec, přímý nadřízený, personalisté, mentor a další zaměstnanci, kterých se adaptace nového zaměstnance určitým způsobem dotýká (Horváthová et al., 2014).

Rozhodující podíl zodpovědnosti za praktickou část adaptace má přímý nadřízený nového zaměstnance, který je také garantem adaptace. Úkolem garanta je nastavit celý adaptační plán a jeho cíle, kontrolovat a dohlížet na celý průběh adaptace a vyhodnocovat všechny možné aspekty adaptačního procesu (Pavlík, 2014).

Přímý nadřízený kontroluje adaptaci zaměstnance v rámci konkrétního pracovního místa. Řeší všechny konflikty, které v průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance nastanou. Je novému zaměstnanci oporou a také kontroluje a pravidelně vyhodnocuje průběh adaptace, aby nedocházelo k výrazným odchylkám.

Oproti přímým nadřízeným, kteří jsou odpovědní hlavně za praktickou část adaptace, jsou za teoretickou část adaptace odpovědní personalisté. Oni zpracovávají koncepci adaptace, stanovují časový plán, vytváří soubor materiálů, které sloučí pro účely adaptace zaměstnance a proškolují vedoucí zaměstnance.

Významnou roli při adaptaci má také mentor, který je v prvních chvílích na novém pracovišti pro nastupujícího zaměstnance tou nejbližší osobou. On novému zaměstnanci radí, zaškoluje ho do práce, pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí (Horváthová et al., 2014).

3. 4. 10. Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení celého adaptačního procesu provádí na základě dílčích hodnocení určený garant adaptace. Jako kritérium hodnocení slouží příslušný kompetenční model, který obsahuje příslušnou škálu a měřítko hodnocení.

Součástí závěrečného hodnocení může být také krátký test nového zaměstnance, kterým bude ověřena úroveň požadovaných znalostí, které bude zaměstnanec potřebovat k výkonu své práce.

S výsledkem hodnocení adaptačního procesu musí být seznámen i nový zaměstnanec, který adaptačním procesem procházel (Pavlík, 2014).

3.5 Průzkum

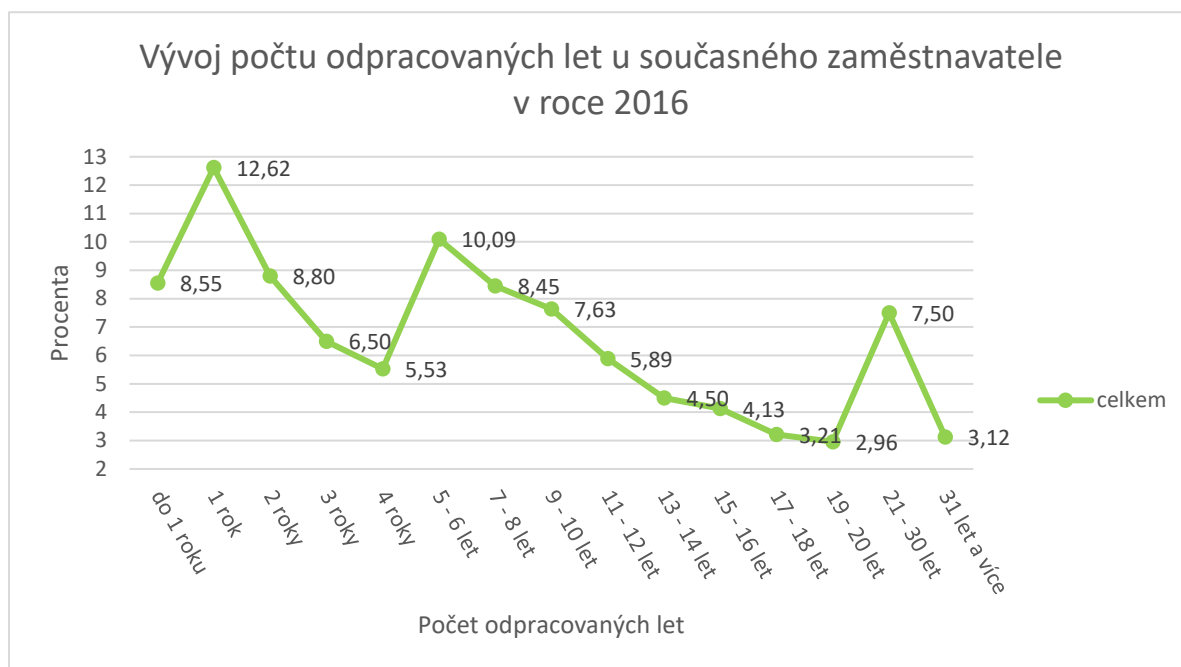
S procesem výběru a adaptace úzce souvisí i počet odpracovaných let v dané organizaci. Neboť právě služebně starší kolegové se mnohdy stávají mentory a „průvodci“ nově nastupujících služebně mladších kolegů.

Proto jsem se rozhodla, že v rámci teoretické části své diplomové práce zjistím, jak je to s počtem odpracovaných let lidí, kteří v současné době pracují u stávajícího zaměstnavatele.

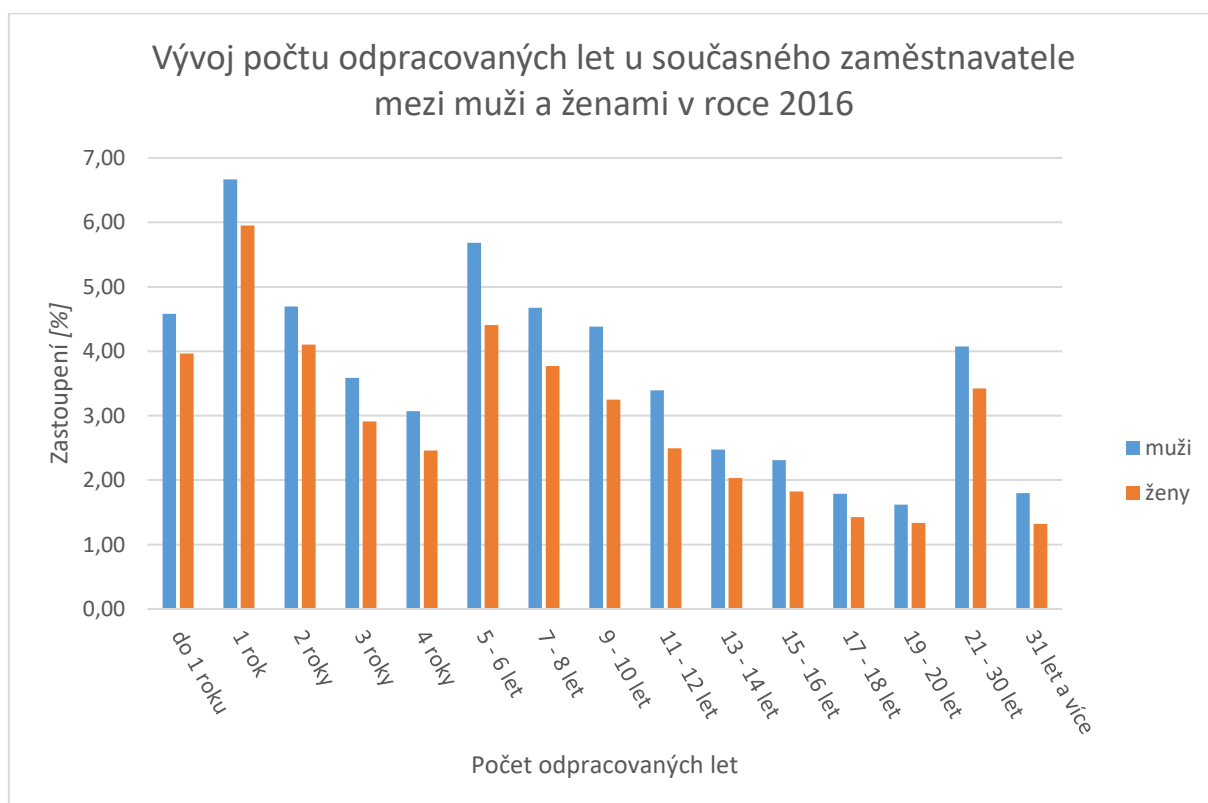
Tento průzkum prováděl ČSÚ v roce 2016 mezi lidmi v naší republice. Procentní zastoupení jednotlivých kategorií, je zobrazeno v Tabulce 3. V Grafu 1 je zachycen vývoj počtu odpracovaných let u současného zaměstnavatele v roce 2016 u všech lidí v ČR a v Grafu 2 je zachycen tento vývoj mezi muži a ženami.

Tabulka 3: Doba trvání pracovního poměru (zdroj: ČSÚ; zpracování vlastní)

Doba zaměstnání u současného zaměstnavatele	Podíly zaměstnanců v roce 2016 [%]		
	celkem	muži	ženy
C E L K E M	100,00	55,14	44,86
do 1 roku	8,55	4,58	3,96
1 rok	12,62	6,66	5,95
2 roky	8,80	4,70	4,11
3 roky	6,50	3,58	2,91
4 roky	5,53	3,07	2,46
5 - 6 let	10,09	5,68	4,41
7 - 8 let	8,45	4,67	3,77
9 - 10 let	7,63	4,38	3,25
11 - 12 let	5,89	3,39	2,49
13 - 14 let	4,50	2,47	2,03
15 - 16 let	4,13	2,31	1,82
17 - 18 let	3,21	1,79	1,42
19 - 20 let	2,96	1,62	1,34
21 - 30 let	7,50	4,07	3,42
31 let a více	3,12	1,80	1,32



Graf 1: Vývoj počtu odpracovaných let (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2: Počet odpracovaných let mezi muži a ženami (zdroj: vlastní zpracování)

3. 6 Shrnutí teoretické části

Při obsazování volných pozic vychází personalista z plánování zaměstnanců a podrobné analýzy pracovních míst. Proces obsazení volného pracovního místa v sobě zahrnuje procesy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Na tento postup dále navazuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Při získávání zaměstnanců musí personalista nejprve zvážit, zda je vůbec nutné, aby nového zaměstnance hledal. Pokud uváží, že je nutné, aby bylo pracovní místo obsazeno novým zaměstnancem, vytváří charakteristiku a specifikaci pracovního místa. Dále se musí rozhodnout, zda přijme zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů a musí pečlivě uvážit, jakými metodami zaměstnance bude vybírat (výběrový rozhovor, AC, testy pracovní způsobilosti) a jaké od nich bude požadovat dokumenty (životopis, motivační dopis, kopie dokumentů dokazující vzdělání). Následně formuluje nabídku a zajišťuje její zveřejnění. Po zveřejnění sbírá dokumenty od uchazečů.

Na proces získávání zaměstnanců plynule navazuje proces výběru a přijímání zaměstnanců. Jakmile má personalista od všech potenciálních zaměstnanců potřebné dokumenty, musí je pečlivě přetřídit a následně vyzve vhodné uchazeče k výběrovému řízení, které má zpravidla několik kol. Při posledním kole výběrového řízení následuje rozhodnutí o nejlepším uchazeči. V případě uchazečova zájmu je s ním sepsána pracovní smlouva.

Proces adaptace začíná již momentem podepsání pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Protože od té doby je potenciální zaměstnanec zaměstnancem dané organizace a musí se s organizací sžít. Pro jeho lepší přizpůsobení organizaci, může zaměstnanec obdržet orientační balíček a je také mu vytvořen individuální adaptační plán (rozpis jednotlivých školení), který je pravidelně vyhodnocován. Po ukončení adaptačního procesu by měl být zaměstnanec plně schopen fungovat samostatně na dané pracovní pozici.

Na tento postup dále navazuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4. Charakteristika organizace

Touto kapitolou začíná praktická část mé práce. Před tím, než budou v další kapitole popsány procesy výběru a adaptace zaměstnanců, tak nyní bude krátce okomentována organizace, ve které tato závěrečná práce byla zpracovávána, tj. Charita Opava.

V této kapitole budou nejprve v krátkosti zmíněny informace o organizaci, dále bude okomentováno řízení organizace a organizační schéma, poté budou v krátkosti rozvedeny v jednotlivé úseky a sekce organizace. Na závěr této kapitoly bude popsána struktura personálního úseku Charity Opava.

4.1 Charita Opava

Charita Opava (CHO) je jednou ze základních složek Diecézní charity ostravsko-opavské, která je jako součást Charity České republiky členem mezinárodního svazku Caritas Internationalis.

Charita Opava byla zřízena ke dni 5. 6. 1991 dekretem arcibiskupa olomouckého Mons. Jana Graubnera jako „zřízení Římskokatolické církve s delegovanou právní subjektivitou“ pod názvem Oblastní charita Opava. Dekretem biskupa nově vzniklé Ostravsko-opavské diecéze, byla zřízena k 1. 1. 1997 Diecézní charita ostravsko-opavská, jejíž součástí byla Oblastní charita Opava. Ke dni 25. 1. 2001 byl změnou zřizovacího dekretu změněn název instituce a místo názvu Oblastní charita Opava se charita přejmenovala na Charitu Opava (O nás, 2010).

Posláním CHO je poskytování profesionálních služeb sociálně, zdravotně a společensky znevýhodněným lidem a zaměstnávat lidi s problémy na trhu práce (O nás, 2010).

CHO je nestátní nezisková organizace.



Obrázek 5: Logo Charity Opava
(zdroj: O nás, 2010)

4.2 Řízení organizace a organizační schéma

Organizace je řízena statutárním orgánem, kterým je v této organizaci ředitel. Vedení organizace se skládá z vrcholového vedení (ředitele), manažerů sekcí a představitelů managementu jakosti.

Ředitel má také poradní orgán tzv. „Radu Charity Opava“. Tato rada má jednoho předsedu a dva další členy, z nichž jeden je místopředsedou Rady.

Jménem celé organizace jedná ředitel. Kromě ředitele mohou určité právní úkony podepisovat i jiné osoby, pokud k tomu mají speciální pověření vyplývající z Vnitřní dokumentace organizace.

CHO je financována z různých zdrojů. Jde zejména o příspěvky státu, krajů, obcí, o granty, o dary a o příjmy z vlastní činnosti.

Organizační struktura této organizace je zobrazena v Příloze 1.

4.2.1. Stručný popis jednotlivých sekcí organizace

Sekce chráněného zaměstnávání

Tato sekce zahrnuje čtyři chráněná pracoviště:

- *Chráněné dílny (CHD) sv. Josefa* = v šicí, keramické nebo kompletační dílně jsou zaměstnáni lidé s tělesným či smyslovým znevýhodněním,
- *Chráněná technická dílna* = obízně zaměstnatelní lidé provádějí ekologickou likvidaci starých elektrospotřebičů nebo startaci tištěných a elektronických dokumentů,
- *CHD Vlašovičky* = v keramické, tkalcovské nebo šicí dílně jsou zaměstnáni nevidomí lidé nebo lidé se zrakovým postižením,
- *Service desk* = zdravotně postižení občané jsou zaměstnaní na pozici operátor v oblasti informačních technologií pro zákazníky dlouhodobého partnera CHO.

Každé z pracovišť zaměstnává lidi, kteří nejsou schopni (často ze zdravotních důvodů) plnit výsledky požadované v konkurenčním prostředí otevřeného pracovního trhu.

Účelem chráněného zaměstnávání je vytvářet pracovní příležitosti pro tyto lidi ve vhodném pracovním programu s možností případné asistence při zajištění optimálního ekonomického výsledku.

Sekce sociální pomoci

Tato sekce má dvě poradny:

- *Občanská poradna* = poskytuje rady, informace a pomoc všem lidem, kteří se dostali do nepříznivé sociální situace a neumí si s ní v dané chvíli poradit sami,
- *Středisko krizové pomoci Naděje* = pomáhá lidem, kteří se ocitli v náročné životní situaci, kterou nejsou schopni bez cizí podpory překonat či změnit. Tato poradna potřebným pomáhá osobám nejen po psychické stránce, ale také v hmotné mouzi, tzn. poskytuje oblečení, úvěrově jízdné či nákupy potravin pro rodiny s dětmi.

Sekce služeb seniorům a zdravotnických zařízení

Pod tuto sekci patří pět služeb:

- *Charitní ošetrovatelská služba* = služba, kterou zajišťují speciální zdravotní sestry ve spolupráci s ošetřujícím lékařem každého z klientů, kteří tuto službu potřebují vzhledem ke svému věku, nemoci, úrazu,
- *Charitní pečovatelská služba* = sociální služba, která je určena lidem se sníženou soběstačností, zacílená na individuální pomoc tak, aby každý z klientů mohl žít ve svém domácím prostředí,
- *Charitní hospicová péče Pokojný přístav* = jedná se o mobilní službu komplexního doprovázení nevyléčitelně nemocných pacientů, a to jak po stránce zdravotní, sociální, psychologické a nebo spirituální, aby tito lidé mohli prožívat poslední období svého života v domácím prostředí,
- *Denní stacionář pro seniory* = je ambulantní služba; kdy klienti, kteří nemohou z různých důvodů zůstat doma sami, ale přesto se o sebe dokáží postarat, dochází do stacionáře v pracovních dnech v době od 7 do 15 hodin do stacionáře, aby společně strávili volný čas,
- *Wellness centrum* = nevidomí nebo těžce zrakově handicapovaní zaměstnanci s kvalifikací v oblasti léčebné rehabilitace zajišťují profesionální péči v oblasti rehabilitačních a regeneračních služeb – masáže, koupele, zábaly, sauna.

Sekce sociálních služeb

Do této sekce patří čtyři různé sociální služby:

- *Dům sv. Cyrila a Metoděje pro zrakově postižené* = poskytuje chráněné bydlení a sociální rehabilitaci pro lidi se zrakovým postižením nebo lehkou mentální retardací, aby i oni mohli zakusit, co obnáší svoboda pohybu, samostatné bydlení, aktivní trávení volného času, vzdělávání se a práce se všemi klady i zápory,
- *Chráněné a podporované bydlení pro duševně nemocné* = středisko poskytuje podporu bydlení psychicky nemocným dospělým lidem a to formou tréninku na určitou dobu, aby tito lidé získali základní návyky pro běžný život (uklizení, vaření, komunikace s okolím),
- *Denní stacionář Mravenček* = stacionář, který poskytuje ambulantní služby, pro děti a mladé s těžkým tělesným a mentálním postižením; stacionář pomáhá těmto mladým lidem dosáhnout co nejvyšší míry soběstačnosti a současně jim umožňuje trávit volný čas v kolektivu svých vrstevníků,
- *Sociálně terapeutická dílna Radost* = ambulantní služba pro lidi s mentálním postižením či duševním onemocněním, kteří se z důvodu svého stavu neuplatní ani na otevřeném ani na chráněném trhu práce.

Sekce provozu, ekonomiky a personalistiky

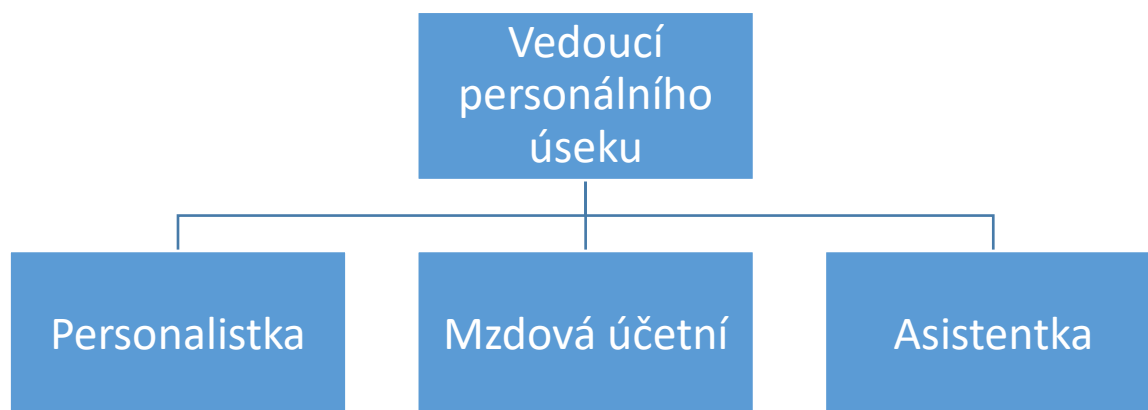
Pod tuto sekci spadají čtyři úseky:

- *Ekonomický úsek,*
- *Personální úsek,*
- *Provozně-technický úsek,*
- *Sekretariát.*

4. 2. 2. Struktura personálního úseku organizace

Personální úsek v Charitě Opava má čtyři zaměstnance.

V čele celého úseku stojí vedoucí personálního úseku, která má pod sebou další tři zaměstnance (personalistku, mzdovou účetní a asistentku) a společně zabezpečují všechnu personální agendu v organizaci.



Obrázek 6: Struktura personálního úseku v CHO (zdroj: vlastní zpracování)

Popis pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic

Vedoucí personálního úseku

Zaměřuje se na jednání s lidmi, kteří mají určitý stupeň invalidity. Jednání s těmito lidmi nebývají jednoduchá, neboť tito lidé mají své individuální potřeby. Personalistka při těchto jednáních musí jednat s každým člověkem speciálním způsobem, který respektuje jeho individualitu.

V rámci zaměstnávání lidí s určitým stupněm invalidity pracuje personalistka se speciálními dokumenty, které u zdravých lidí nejsou potřebné – např. lékařské posudky, které musí být pravidelně aktualizovány.

Vedoucí personalistka také spolupracuje v rámci své pracovní činnosti s ÚP v Opavě při zadávání a vyřizování žádostí o dotace. Jedná se například o dotace na zřízená pracovní místa nebo o dotace na zaměstnance. A to ať u pracujících na dělnických či nedělnických pozicích – např. asistent, pečovatel, a další.

Dále personalistka spolupracuje s Krajským úřadem v Ostravě, kdy musí na kraj hlásit všechny aktuální stavy zaměstnanců, jako jsou počty zaměstnanců a jejich mzdy. Tyto aktuální informace podává vedoucí personalistka podává do Ostravy průběžně.

V neposlední řadě má vedoucí personalistka na starost vzdělávání zaměstnanců podle mezinárodních norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. Mezi další činnosti vedoucí personalistky patří korespondence s CHČR v Praze nebo starosti o oblast dobrovolnictví.

Personalistka

Mezi hlavní náplň pracovní činnosti personalistky patří přijímání intaktních zaměstnanců (těch, kteří nemají žádný stupeň invalidity – pozn. aut.). Uzavírání smluv s těmito zaměstnanci, plánování vzdělávání (například zvyšování kvalifikace) těchto zaměstnanců. A také ukončuje s těmito zaměstnanci pracovní poměr.

Dále zpracovává různá data a výkazy a vytváří statistické výstupy, které musí charita povinně zveřejňovat, nebo dokládat například při žádosti o dotace na ÚP.

Personalistka má také na starosti jednání s úřady při exekučních a insolvenčních řízeních všech zaměstnanců organizace.

Při absenci mzdové účetní (např. z důvodu nemoci) provádí dočasně i práci mzdové účetní.

Mzdová účetní

Náplní práce zaměstnance na této pracovní pozici je mzdová agenda. Jedná se hlavně výpočet mezd zaměstnanců a částí jejich mzdy a výpočet srážek a odvodů z mezd.

Dále mzdová účetní pravidelně komunikuje a jedná se zaměstnanci na ČSSZ, se zdravotními pojišťovnami, s finančním úřadem.

Asistentka

Její hlavní náplní práce je oblast dobrovolnictví. Konkrétně jde o sepisování dobrovolnických smluv s dobrovolníky CHO a starost o dobrovolníky (např. organizuje pravidelná setkání pro dobrovolníky z různých úseků charity).

Dále má na starosti plánování a harmonogramy vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Každý takový pracovník má ze zákona povinnost, že musí mít za kalendářní rok 24 hodin sebevzdělávacích aktivit.

Zaměstnankyně na této pozici má také na starosti všechny pomocné práce při asistenci svým kolegyním.

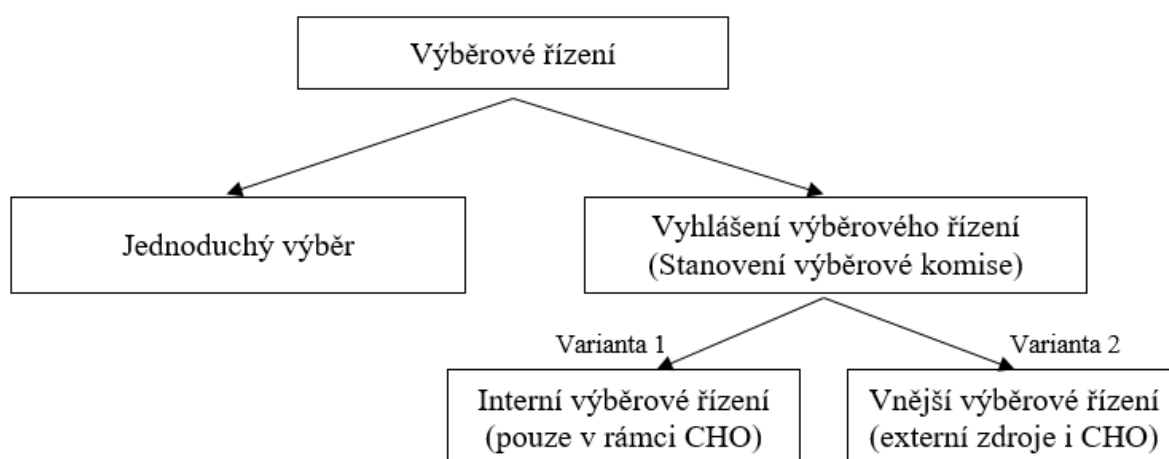
Pozice asistentky je nová pracovní pozice na půl úvazku zřízena od ledna 2018. Všechny ostatní zaměstnanci na personálním úseku pracují na celý úvazek HPP.

5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců

V následující kapitole bude nejprve popsán současný stav procesu výběru a adaptace zaměstnanců v Charitě Opava. Ve druhé části této kapitoly bude provedeno dotazníkové šetření, které v této organizaci bylo uskutečněno v měsíci únoru roku 2018.

5.1 Proces výběru zaměstnanců

Výběr nového zaměstnance probíhá vždy na základě jednoduchého výběru nebo výběrového řízení, v návaznosti na rozpočtované limity zaměstnanců a mzdových prostředků stanovených rozpočtem a okamžitou finanční situací CHO.



Obrázek 7: Schéma výběru zaměstnanců (zdroj: interní dokument organizace)

5.1.1. Na dělnické pozice

Zaměstnanci hlásící se na dělnické profese, jsou vždy lidé, kteří mají lékařem potvrzenou invaliditu 1. a 2. stupně (dále osoby zdravotně postižené; OZP) a 3. stupně (dále osoby těžce zdravotně postižené; OTZP).

Tito lidé se chodí do Charity ptát pravidelně, zda pro ně není místo. Někteří lidí si chodí žádat o práci bez životopisu. Když přijde potenciální zaměstnanec, který nemá žádný životopis, žádat v průběhu roku o práci na dělnické pozici, sepíše s ním personalistka „Dotazník pro zájemce o zaměstnání“ (dále jen dotazník) (viz Příloha 2), aby o daném člověku měla alespoň základní informace. Zaměstnanci, kteří personalistce předloží svůj životopis, již žádný dotazník nevyplňují.

Životopisy i dotazníky potenciálních zaměstnanců na dělnické profese archivuje personalistka po dobu jednoho kalendářního roku v interní databázi organizace.

Vždy když přijde potenciální zaměstnanec s životopisem nebo na místě sepiše s personalistkou dotazník, tak následně absolvuje exkurzi do některé z chráněných dílen, aby se mohl podívat, jak to tam vypadá, a jak to tam funguje.

Při obsazení volné pracovní pozice využívá personalista tzv. jednoduchý výběr výběrového řízení. Jednoduchý výběr je to z toho důvodu, že uchazeč neabsolvuje sám žádné výběrové řízení. Tento výběr zajišťuje personalistka na základě schváleného formuláře „Požadavek se schválení personální změny“ (viz Příloha 3).

Daný uchazeč má dvě možnosti, jak se může dostat na volnou pracovní pozici. Buď jej na tuto volnou pracovní pozici jmenovitě vybere vedoucí chráněné dílny, anebo se personalistka poradí přímo s vedoucím chráněné dílny a vyberou nějakého jedince z interní databáze organizace.

S novým zaměstnancem sepisuje personalistka po nástupu na volné pracovní místo dobrovolnickou smlouvu (někdy též „smlouvu o dobrovolnické činnosti“). Tato smlouva má platnost jeden kalendářní měsíc. V některých výjimečných případech může být i na delší dobu. Zpravidla se pak jedná o smlouvu na dva nebo tři měsíce, a to podle dané pracovní pozice, podle zdravotního stavu každého zaměstnance, který se na pozici připravuje.

Během této doby zaměstnanec dochází do zaměstnání a může si vyzkoušet, co obnáší práce na dané pracovní pozici. V případě, že je zaměstnanec na nové pracovní pozici spokojen, bývá s ním po uplynutí jednoho kalendářního měsíce uzavřena řádná smlouva na dobu určitou – na jeden kalendářní rok. Tato doba určitá může být následně dvakrát prodloužena, a pak je sepsána smlouva na dobu neurčitou.

Zvláštním případem je situace, kdy organizace dostane dotaci od Úřadu práce (ÚP) na zřízení nového pracovního místa. Tam může být v podmínkách dotace stanoveno, že se na toto místo uzavírá smlouva na dobu neurčitou. V tom případě je ihned sepsána se zaměstnancem smlouva na dobu neurčitou.

V případě, že zaměstnanec sám vyhodnotí, že na danou pracovní pozici nestačí nebo jej práce nenaplňuje, může kdykoliv odejít.

5. 1. 2. Na ostatní pozice

Na ostatní pozice se mohou přihlašovat lidé po vyhlášení výběrového řízení, které vyhláší ředitel CHO. Ovšem zajištění výběrového řízení provádí personalistka. Nejprve formuluje nabídku o zaměstnání, kterou zveřejní na webových stránkách Charity Opava, zadá inzerci do lokálních deníků a zajistí, aby byla nabídka dána na vývěsku ÚP. Dále shromažďuje nabídky uchazečů a eviduje je. V případě, že je nutné, obsadit volnou pracovní pozici co nejdříve, tak pak proces shromažďování dokumentů trvá zpravidla 3 týdny. V případě, že není nutné, aby byla volná pracovní pozice rychle obsazena, trvá tento proces zpravidla 4 až 8 kalendářních týdnů.

Na základě předložených životopisů analyzuje personalistka všechny nabídky. V případě, že CHO hledá zaměstnance na vyšší pozice (např. manažera nebo vedoucího určitého úseku), předá personalistka všechny obdržené životopisy řediteli CHO, který tyto životopisy vyhodnotí sám. V případě, že se nejedná o obsazení vyšší pozice, provádí toto vyhodnocení životopisů personalistka.

Pokud uchazeč splní všechny podmínky výběrového řízení, zařadí jej personalistka (popř. ředitel) do užšího výběru.

Následně personalistka spolupracuje s manažerem nebo přímým nadřízeným nového potenciálního zaměstnance a vytvářejí výběrovou komisi. Tato komise má vždy minimálně dva členy, z nichž jeden je zaměstnancem personálního úseku.

Když je ustanovena výběrová komise, zve personalistka, všechny uchazeče, kteří byli zařazeni do užšího výběru k výběrovému řízení.

Součástí výběrových řízení je na určité pracovní pozice i prověření odborných požadavků uchazeče (znalost práce s výpočetní technikou, aj.), které taktéž zajišťuje personalistka.

Například k tomu, aby mohl zaměstnanec pracovat na *Service desku*, musí umět ovládat počítač. Test na ověření znalostí práce s počítačem je složen ze dvou částí. Nejprve charitní IT pracovník vytvořil test ve speciálním programu, který je zaměřen na práci pro Charitu, a firma, pro kterou zaměstnanci *Service desku* pracují, dodá speciální testy do tohoto charitního programu.

Na všech pozicích v organizaci většinou platí zásada, že odcházející zaměstnanec vytváří testy na prověření odborných požadavků pro svého nástupce.

Po skončení výběrového řízení se sejde výběrová komise a dle předem stanovených „kritérií pro výběr příslušného zaměstnance“ (tato kritéria jsou ustanovena v interních dokumentech organizace – pozn. aut.), vyhodnotí celé výběrové řízení a určí výherce výběrového řízení.

Všechny uchazeče, kteří se zapojili do výběrového řízení, personalistka vyrozumí o výsledku výběrového řízení. A to učiní buď ústně, telefonicky nebo elektronickou formou. Podklady uchazečů jim personalistka na jejich vyžádání vrátí, skartuje, nebo je s jejich svolením ukládá k archivaci. O provedeném výběrovém řízení vyhotoví zápis, který je taktéž archivován na personálním úseku.

Při oboustranném zájmu o uzavření pracovního poměru je na základě výsledku výběrového řízení uzavřena pracovní smlouva mezi organizací a výhercem výběrového řízení.

5.2 Nástup do práce

Před nástupem nového zaměstnance do pracovního poměru si personalistka vyžádá předložení těchto dokladů:

- doklady o ukončení nejvyššího stupně vzdělání,
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele,
- pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele, pokud to vyžaduje jeho pracovní místo (Nutnost předložení posudku stanoví vedoucí personálního úseku po dohodě s vedoucím zaměstnancem.),
- v případě, že se jedná o uchazeče z evidence ÚP doklad „Potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání“,
- číslo bankovního účtu, na který bude prováděn bezhotovostní převod mzdy zaměstnance,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- osobní dotazník,
- občanský průkaz, u cizích státních příslušníků předepsané doklady,
- potvrzený „Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci“,
- jiné doklady
 - rozhodnutí o přiznání důchodu, příp. o osobě zdravotně postižené,
 - aktuální potvrzení z OSSZ o pobírání důchodu,
 - potvrzení o studiu apod.

Před uzavřením pracovní smlouvy je personalista povinen seznámit budoucího zaměstnance s informacemi v souladu s ustanovením Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §31 (s

Pracovním řádem, s metodickým pokynem „Práce, mzda, odměna“ a také s dokumentem popisujícím „Politiku jakosti a péče o životní prostředí“).

Svým podpisem zaměstnanec potvrdí, že byl seznámen s právy a povinnostmi vztahujícími se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

Nejpozději v den vzniku pracovního poměru je personalista povinen

- zajistit uzavření pracovní smlouvy,
- zajistit převzetí mzdového výměru,
- přihlásit nového zaměstnance na zdravotní pojišťovnu.

Vedoucí zaměstnanec je povinen

- předat novému zaměstnanci pracovní náplň,
- rozvrhnout pracovní dobu,
- provést školení BOZP,
- zahájit adaptační proces,
- seznámit zaměstnance s novým pracovištěm v rozsahu odpovídajícímu jeho pracovnímu místu.

5.3 Popis procesu adaptace zaměstnanců

Po vzniku pracovního poměru absolvuje nastupující zaměstnanec adaptační proces, který pobíhá podle předem stanoveného adaptačního plánu.

Adaptační plán vypracovává buď přímý nadřízený nového zaměstnance nebo profesně zkušenější zaměstnanec, kterého přímý nadřízený určí. Tento člověk se následně stane garantem adaptačního procesu nového zaměstnance.

Ke sledování adaptačního procesu svých zaměstnanců má organizace vytvořen speciální formulář (viz Příloha 4). Zde garant nejprve vyplní hlavičku formuláře. A následně seznámí nového zaměstnance s průběhem adaptace, který toto seznámení stvrdí svým vlastnoručním podpisem. Dále stanoví garant cíle adaptačního procesu.

U všech pracovníků pracujících v Charitě Opava jsou to tyto cíle:

- bezproblémové začlenění nového pracovníka do organizace,
- získání znalostí firemních praktik a standardů,
- získání perspektivy stabilizace a dalšího růstu – osobnostního, odborného, zkušenostního.

Dále stanoví cílový stav schopností. Tento cílový stav schopností se mění v závislosti na zdravotním stavu daného zaměstnance, na pracovní pozici, kterou bude vykonávat a na místě, kde bude danou pozici vykonávat (druhu chráněné dílny, na ředitelství CHO, aj.).

Jako příklad stanovení cílového stavu schopností uvedu dva příklady pracovních pozic.

Zaměstnanec na dělnické pozici pracující v chráněné technické dílně, kde se zpracovává odpad, bude cílový stav schopností a znalostí následující:

- samostatná práce při činnosti chráněné dílny,
- schopnost třídit odpad,
- schopnost týmové práce,
- schopnost začlenění se do procesu navázaného zpracování odpadu,
- seznámení s provozním řádem a návaznými dokumenty,
- seznámení se střediskovou a systémovou dokumentací.

Zaměstnanec pracující na pozici Sociální pracovník, bude cílový stav schopností a znalostí následující:

- seznámení se střediskovou dokumentací, vnitřními předpisy organizace a dalšími návaznými dokumenty,
- po ukončení adaptačního procesu bude zaměstnanec plně samostatný při práci s klientem sociální služby,
- schopnost týmové práce a schopnost začlenění se do týmu sociálních pracovníků.

Dále garant naplánuje jednotlivé etapy adaptačního procesu nového zaměstnance a jejich časový harmonogram. Po ukončení každé etapy je tato etapa uzavřena hodnocením. Ústní hodnocení proběhne se zaměstnancem, písemné hodnocení se zanesse do tohoto formuláře.

Po úspěšném absolvování všech etap adaptačního procesu dochází k hodnocení celého adaptačního procesu. Toto hodnocení sdělí garant svému zaměstnanci a taktéž ho napíše do daného formuláře.

Tento formulář je následně archivován na personálním oddělení organizace ve mzdové a personální složce zaměstnance.

Délka adaptačního procesu je zpravidla ustanovená na 3 měsíce, tzn. je totožná s délkou zkušební doby zaměstnance. Ovšem tato doba může být po uvážení vedoucího zaměstnance daného úseku v odůvodněném případě zkrácena či prodloužena. Prodloužena bývá zaměstnancům nastupujícím na vedoucí či manažerské pozice nebo také dělníkům, kteří potřebují na zvládnutí všech povinností daného pracovního místa větší časový interval.

Při změně pracovního místa nebo při návratu zaměstnance z rodičovské dovolené absolvuje tento zaměstnanec znovu adaptační proces. Tentokrát ale pouze v rozsahu, v jakém jej konkrétní zaměstnanec potřebuje a neabsolvuje již všechny etapy adaptačního procesu.

Pokud garant usoudí v průběhu adaptačního procesu, že daný zaměstnanec není způsobilý pro vykonávání činností daného pracovního místa, informuje o tom manažera dané sekce a zaměstnanci bude zrušen pracovní poměr ve zkušební době. Pokud se bude jednat o nezpůsobilého zaměstnance na pozici manažera, může tomuto zaměstnanci zrušit pracovní poměr ve zkušební době pouze ředitel CHO.

5. 4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců

5. 4. 1. Výběr vzorků dotazníkového šetření

Po konzultaci s personalistkou personálního úseku Charity Opava bylo rozhodnuto, že bude vhodné, rozdat dotazník pouze zaměstnancům, kteří do organizace nastoupili v posledních pěti letech, neboť tito zaměstnanci mají ještě „čerstvé“ vzpomínky na dobu, kdy byli do této organizace přijati.

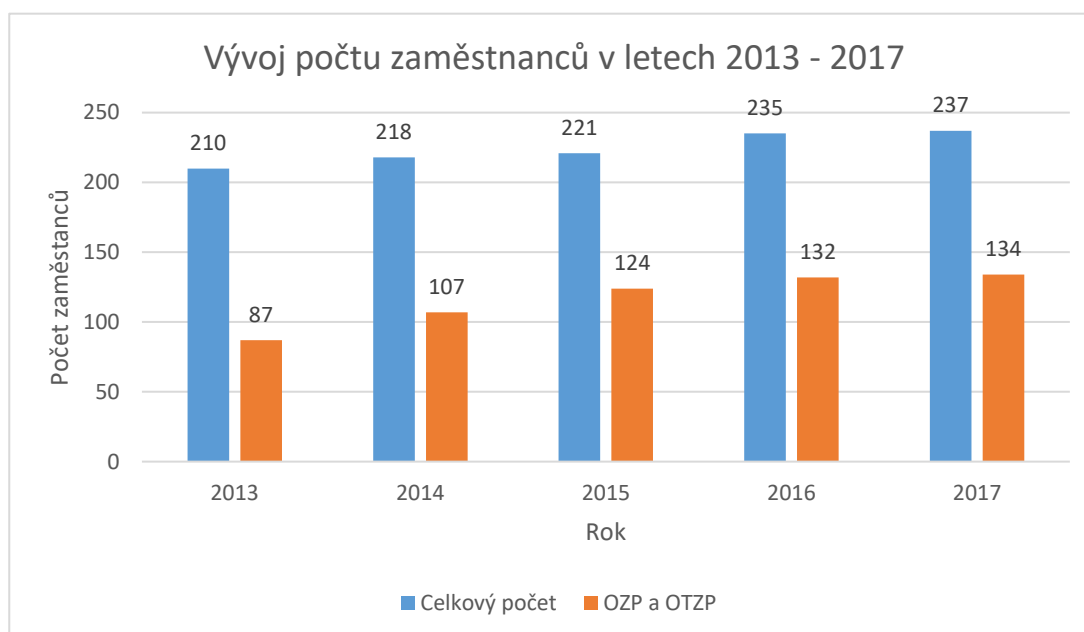
Vývoj počtu zaměstnanců mezi lety 2013 a 2018 je znázorněn v Tabulce 4.

Srovnání zaměstnanců, kteří pracují na dělnických pozicích (OZP a OTZP) a celkového počtu všech zaměstnanců je zachycen v Grafu 3.

Tabulka 4: Informace o počtu zaměstnanců (zdroj: interní dokumentace organizace; vlastní zpracování)

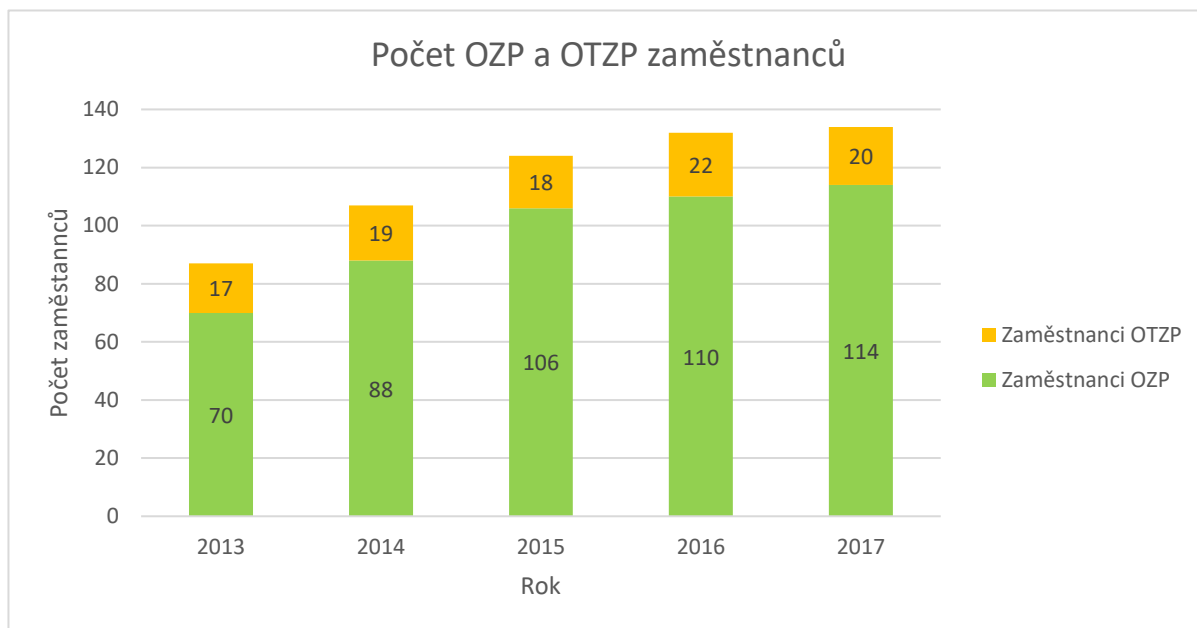
	Rok*				
	2013	2014	2015	2016	2017
Celkový počet	210	218	221	235	237
nastoupili na HPP	35	37	30	39	47
ukončili HPP	22	27	32	30	35
OZP a OTZP	87	107	124	132	134
OZP	70	88	106	110	114
OTZP	17	19	18	22	20

*hodnoty jsou uváděny vždy k 31. 12. daného kalendářního roku



Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Dále při konzultaci s personalistkou personálního úseku vyšlo najevo, že není možné, aby mnou vytvořený dotazník vyplňovali ti zaměstnanci, kteří pracují na dělnických pozicích v chráněných a sociálně terapeutických dílnách v Charitě Opava. Tito zaměstnanci by nebyli schopni dotazník vyplnit, ať už ze zdravotních či mentálních důvodů. Vývoj počtu zaměstnanců s OZP a OTZP zaměstnanců je zobrazen v Grafu 4.



Graf 4: Vývoj počtu OZP a OTZP zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Dotazník byl tedy rozdán novým zaměstnancům, kteří nastoupili mezi lety 2013 a 2017 na jiné než dělnické profese. Jedná se o zaměstnance pracující v organizaci na jiných než dělnických pozicích. Jedná se například o pracovní pozice:

- sociální pracovník,
- pracovník v sociálních službách,
- pečovatel,
- zdravotní sestra,
- masér,
- vedoucí chráněné dílny,
- asistent a další.

5. 4. 2. Dotazníkové šetření

Dotazník, který je přiložen na konci této práce jako Příloha 6, byl rozdán mezi 50 zaměstnanců Charity Opava. Z tohoto celkového počtu se mně vrátilo 48 vyplněných dotazníků, které byly použitelné pro mé dotazníkové šetření. Celková návratnost dotazníků je tedy 96 %. Návratnost dotazníku by v této organizaci byla i stoprocentní, ale dva zaměstnanci organizace byli nemocní, takže dotazník nemohli odevzdat z důvodů pracovní neschopnosti.

K dotazníku byl také přiložen krátký průvodní komentář, abych zaměstnance uvedla do kontextu, a také jim zaručila anonymitu při vyplňování dotazníku. Tento komentář je součástí Přílohy 5.

Samotný dotazník, byl následně rozdělen do 4 částí:

- *výběrový pohovor* = zde byly kladeny otázky týkající se výběrového pohovoru (v dotazníku jsou to otázky č. 1 až 21),
- *první den v práci* = byly kladeny otázky na první den v organizaci (v dotazníku jsou to otázky č. 22 až 30),
- *adaptační proces* = zde byly pokládány otázky na průběh adaptačního procesu v organizaci (v dotazníku jsou to otázky č. 31 až 45),
- *informační část* = tato část byla přidána pouze pro statistické informace (v dotazníku jsou to otázky č. 46 až 51).

Zaměstnanci, kteří v organizaci nepracují po dobu delší než šest let, dostali tento dotazník z rukou personalistky, která byla tak laskavá a dotazníky přímo na oddělení vytiskla, zkompletovala a rozdala mezi vybrané zaměstnance. Vybraní zaměstnanci měli na vyplnění tohoto dotazníku 14 kalendářních dní. Většina z nich však stihla vyplněný dotazník vrátit zpět na personální úsek s předstihem.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v další části této kapitoly. Pro přehlednější orientaci, je každá uzavřená otázka zpracována graficky s absolutními i relativními výstupy (výstupy v hodnotách a v procentech) a tato otázka je také krátce slovně okomentovaná. Grafy k jednotlivým uzavřeným otázkám byly vytvořeny v programu MS Excel a následně byly exportovány do tohoto souboru. Otevřené otázky, na které mohli jednotliví zaměstnanci odpovídat libovolně, jsou pouze slovně okomentovány.

Všechny uzavřené otázky byly povinné, pokud nebylo slovně naznačeno jinak (např. při záporné odpovědi, pokračujte otázkou 46). Povinné otázky jsou v dotazníku vždy označeny hvězdičkou.

Všechny otevřené otázky byly dobrovolné.

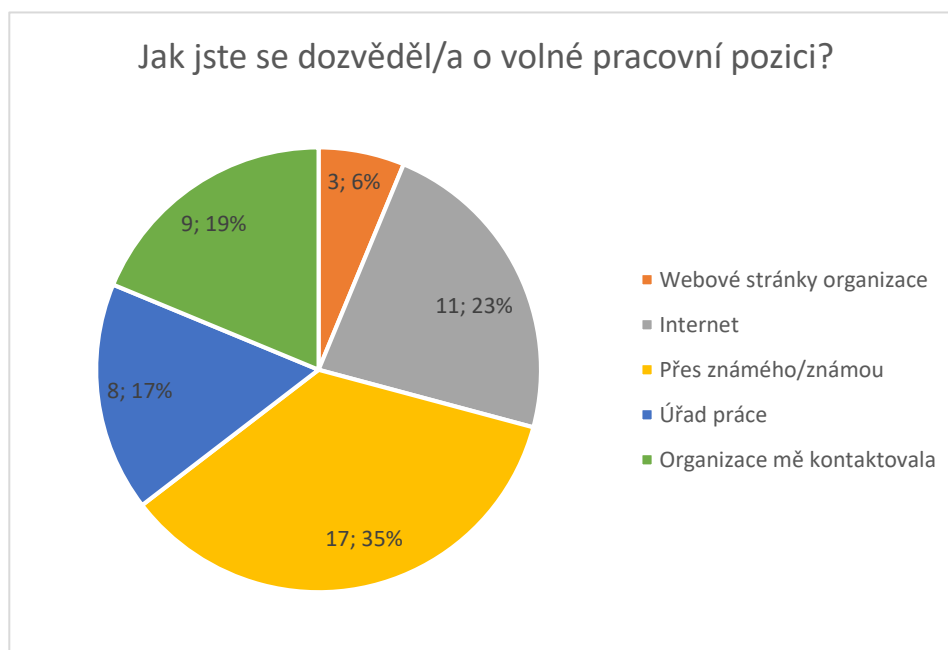
5. 4. 3. Vlastní dotazník

Část 1: Výběr zaměstnanců

1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici? *

Z Grafu 5 je dobře čitelné, jak se zaměstnanci o volné pracovní pozici dozvěděli. Více jak jedna třetina dotázaných respondentů (konkrétně 37 %; tj. 17 osob) uvedla, že se o volné pracovní pozici dozvěděli od známého/známé, následně se 23 % dotázaných respondentů (11 osob) o volné pracovní pozici dozvědělo z internetu.

Významný podíl na tom, jak se lidé dozvídají o volné pracovní pozici má i organizace sama. Devatenáct procent (tj. 9 osob) uvedlo tento fakt jako skutečnost, jak se o volné pracovní pozici dozvěděli. Sedmnáct procent dotázaných respondentů (tj. 8 osob) se o volné pracovní pozici dozvědělo z Úřadu práce a šest procent dotázaných (tj. 3 osoby) se o volné pracovní pozici dozvědělo přímo z webových stránek organizace. I když organizace dává volné pracovní nabídky i do tisku, tak žádný z oslovených respondentů neuvedl, že by se o volné pracovní pozici dozvědl z tohoto zdroje.



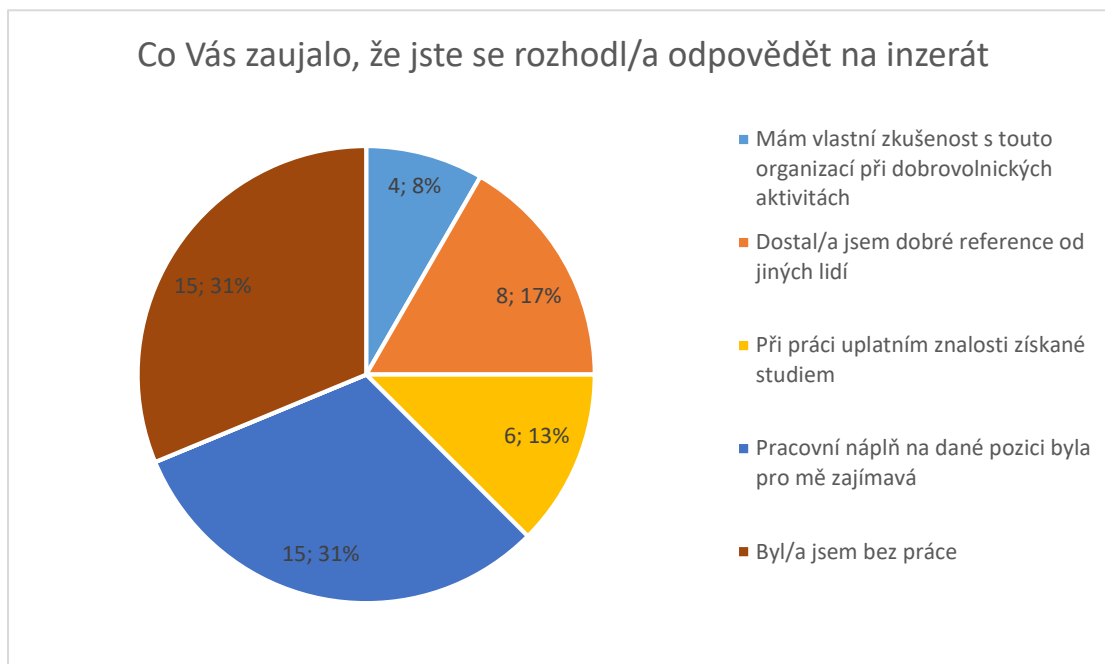
Graf 5: Otázka č. 1. (zdroj: vlastní zpracování)

2. Co Vás zaujalo, že jste se rozhodl/a odpovědět na inzerát? *

Z dotazníkového šetření vyplynuly dva významné impulsy, které vedly respondenty k tomu, že se rozhodli odpovědět na inzerát. Oba tyto impulsy mají stejnou sílu, neboť na ně odpověděl stejný počet respondentů. Patnáct dotázaných respondentů (tj. 31 %) uvedlo, že hlavním impulsem, proč odpověděli byl fakt, že byli bez práce a jiných patnáct dotázaných uvedlo, že pro ně byla pracovní náplň na dané pozici zajímavá.

Dalším významným impulsem (tj. 17 %; 8 osob) je také to, že lidé dostali dobré reference od jiných lidí, kteří s touto organizací měli zkušenosti. Třináct procent respondentů (tj. 6 osob) se rozhodlo odpovědět na inzerát z toho důvodu, že na této pozici při práci uplatní znalosti získané studiem. Čtyři dotázaní (tj. 8 %) uvedli, že odpověděli na inzerát, protože již dřív měli s organizací vlastní zkušenost při dobrovolnických aktivitách.

Žádný z dotázaných respondentů neuvedl, že by odpověděl na inzerát z toho důvodu, že je v organizaci větší možnost kariérního postupu, organizace nabízí zajímavé platové ohodnocení, nebo je z hlediska dopravní dostupnosti na dobrém místě.



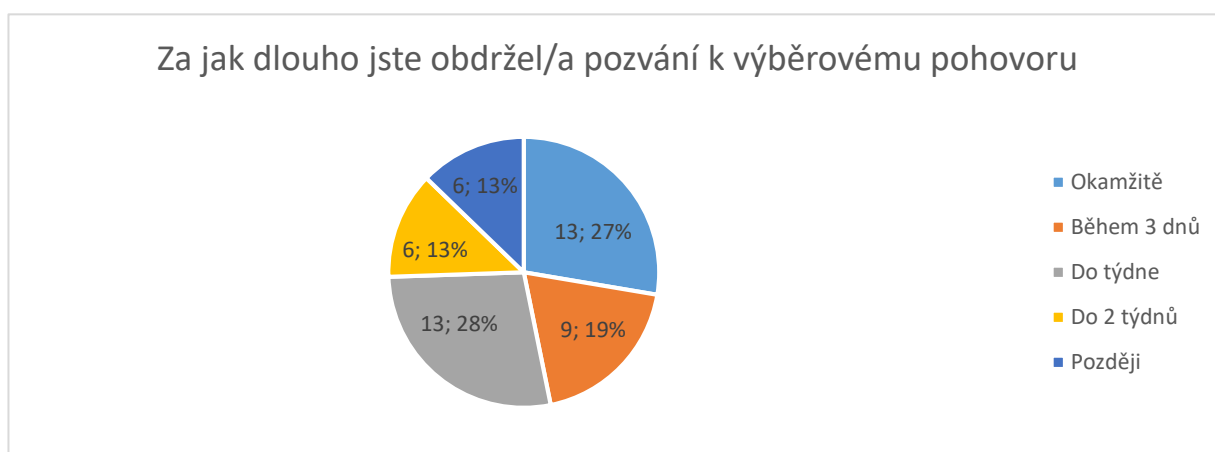
Graf 6: Otázka č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Na otázky č. 3-17 jeden z respondentů neodpovídal, neboť se na dané pracovní místo do organizace dostal bez výběrového řízení.

3. Za jak dlouho jste obdržel/a pozvání k výběrovému pohovoru, jako reakci na Vaši odpověď? *

Z Grafu 7 je patrné, že shodně odpověděly opět dvě skupiny respondentů, z nichž každá měla třináct členů. První skupina respondentů (tj. 27 %) dostala pozvání k výběrovému pohovoru okamžitě (tzn. v den zaslání jejich odpovědi na inzerát), druhá skupina (tj. 28 %) dotázaných dostala pozvání až do týdne.

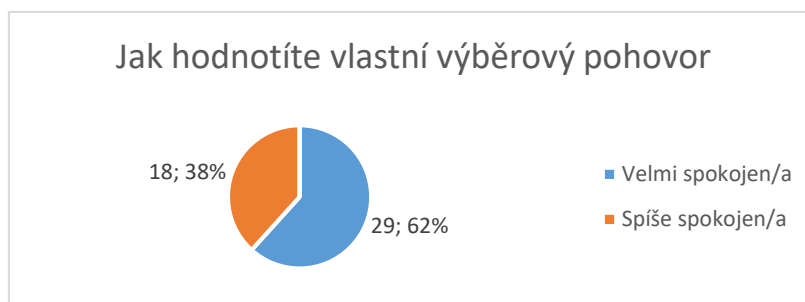
Skoro jedna pětina dotázaných (tj. 19 %, 9 osob) uvedla, že pozvání k výběrovému pohovoru dostala během tří dnů. Další dvě skupiny respondentů, které měly shodně 6 členů (tj. 13 %), uvedly, že dostaly pozvání k výběrovému pohovoru za dobu delší než týden. Tedy, že pozvání obdržely během dalších sedmi dní, nebo ještě později.



Graf 7: Otázka 3 (zdroj: vlastní zpracování)

4. Jak hodnotíte vlastní výběrový pohovor? *

Z odpovědí na tuto otázku, které jsou zachyceny v Grafu 8, vyplývá, že všichni účastníci dotazníkového šetření byli s vlastním výběrovým pohovorem spokojeni. Třicet osm procent dotázaných respondentů (tj. 18 osob) uvedlo, že byli s vlastním výběrovým pohovorem velmi spokojeni a šedesát dva procent dotázaných respondentů (tj. 29 osob) uvedlo, že s tímto výběrovým pohovorem byli spíše spokojeni. Negativní reakce nebyla zaznamenána u žádného z respondentů.

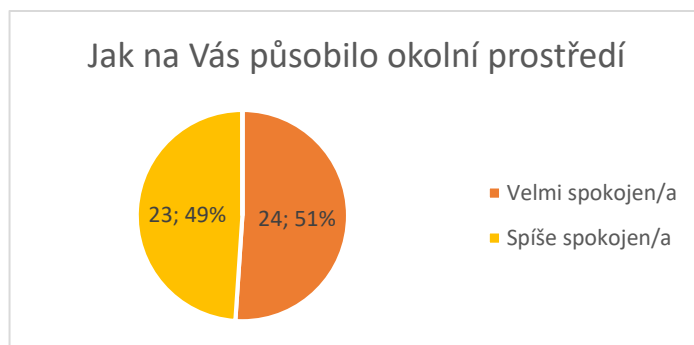


Graf 8: Otázka 4 (zdroj: vlastní zpracování)

5. Jak na Vás působilo okolní prostředí (vybavení místnosti, barevné kombinace), ve kterém výběrový pohovor probíhal?

Okolní prostředí působilo na všechny pozitivním způsobem, neboť 51 % respondentů (tj. 24 osob), uvedlo, že byli velmi spokojeni s okolním prostředím. Čtyřicet devět procent respondentů (tj. 23 osob) uvedlo, že byli spíše spokojeni s okolním prostředím.

Jeden z respondentů uvedl, že na něj okolní prostředí působilo velmi dobře, neboť výběrový pohovor probíhal mimo organizaci.



Graf 9: Otázka 5 (zdroj: vlastní zpracování)

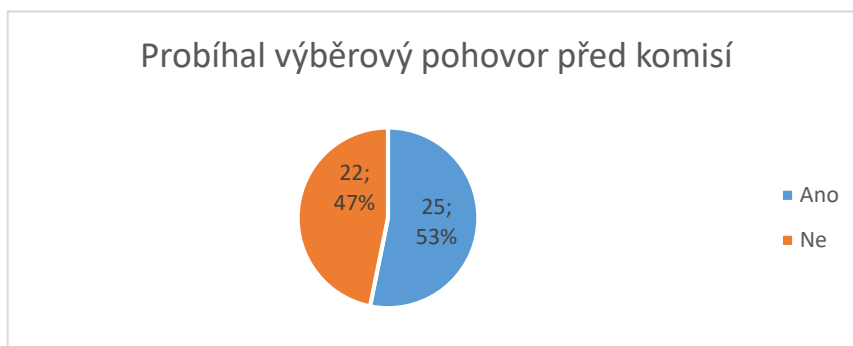
6. V

případě, že Vaše odpověď na předchozí otázku byla negativní, odpovězte, proč jste byl/a nespokojen/á.

Tato otevřená otázka se váže k otázce předchozí. A vzhledem k tomu, že žádný z dotázaných respondentů neuvedl, že by na něj okolní prostředí, ve kterém probíhal výběrový pohovor, působilo negativně, tak na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl.

7. Probíhal výběrový pohovor před komisí? *

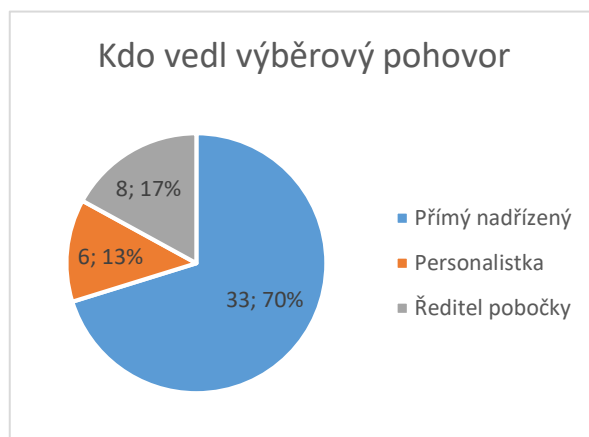
Větší polovina dotázaných (tj. 53 %, 25 osob) uvedla, že v jejich případě probíhal výběrový pohovor před komisí a případně 47 % respondentů (tj. 22 osob) výběrový pohovor před komisí neprobíhal.



Graf 10: Otázka 7 (zdroj: vlastní zpracování)

8. Kdo vedl výběrový pohovor? *

Z Grafu 11 je patrné, že 70 % dotázaných (tj. 33 osob) uvedlo, že výběrový pohovor vedl jejich budoucí přímý nadřízený. Zbýlých 30 % dotázaných respondentů uvedlo, že v 17 % případů (tj. 8 osob) vedl výběrový pohovor přímo ředitel pobočky a ve 13 % případů (tj. 6 osob) vedla výběrový pohovor personalistka pobočky.

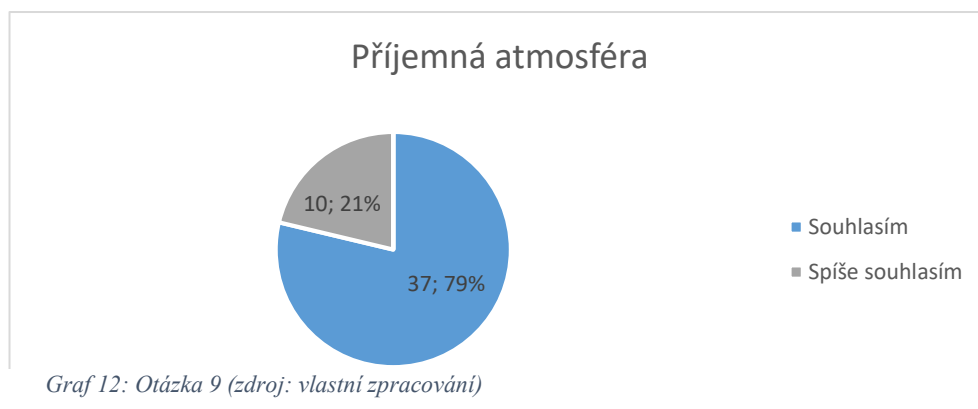


Graf 11: Otázka 8 (zdroj: vlastní zpracování)

9. Mezi Vámi a tím, kdo vedl výběrový pohovor byla příjemná (uvolněná) atmosféra.

*

Při této otázce se opět všichni respondenti shodli, že atmosféra mezi nimi a tím, kdo v jejich případě vedl výběrový rozhovor byla příjemná. Necelých 80 % všech dotázaných (tj. 37 osob) uvedlo, že v jejich případě byla atmosféra velmi uvolněná. A jedna pětina dotázaných (tj. 21 %; 10 osob) se vyjádřila tak, že atmosféra nebyla při jejich pohovoru až tak příjemná, ale rozhodně nebyla nepříjemná.

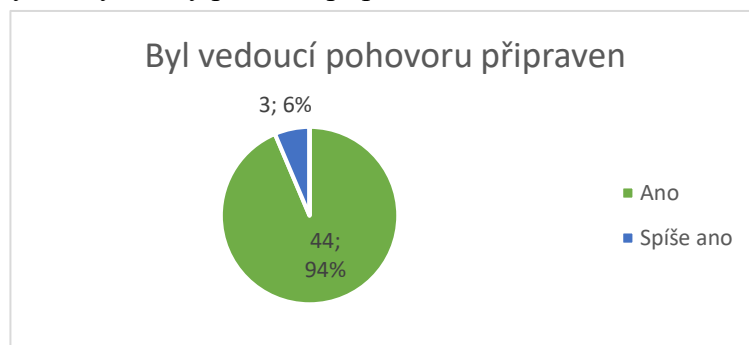


Graf 12: Otázka 9 (zdroj: vlastní zpracování)

10. Byl člověk, který vedl výběrový pohovor, na tento pohovor připraven? *

Velká většina dotázaných (tj. 94 %, 44 osob), která na tuto otázku odpovídala se shodla, že byl v jejich případě ten, kdo vedl výběrový rozhovor na tento rozhovor dosti připraven. Jen 3 lidé (tj. 6 %) se vyjádřili, že mají mírné výhrady k připravenosti jejich vedoucího pohovoru.

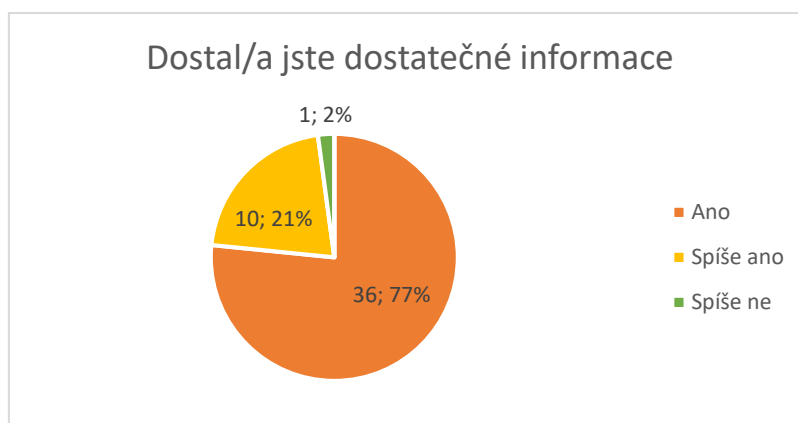
Úplně všichni dotázaní shodně odpověděli, že vedoucí pohovoru rozhodně svou přípravu nepodcenil a byl na výběrový pohovor připraven.



Graf 13: Otázka 10 (zdroj: vlastní zpracování)

11. Dostal/a jste v průběhu pohovoru dostatečné informace o pracovní pozici? *

Z Grafu 13 je zřejmé, že 98 % všech dotázaných respondentů (tj. 46 osob) uvedlo, že jim byly při výběrovém pohovoru poskytnuty dostatečné informace o pracovní pozici. Přičemž 77 % respondentů (tj. 36 osob) se přiklání k odpovědi „Ano“, a 21 % respondentů (tj. 10 osob) zastává názor, že „Spíše ano“. Jeden z dotázaných respondentů se vyjádřil, že při jeho výběrovém pohovoru informace o pracovní pozici spíše nedostal.



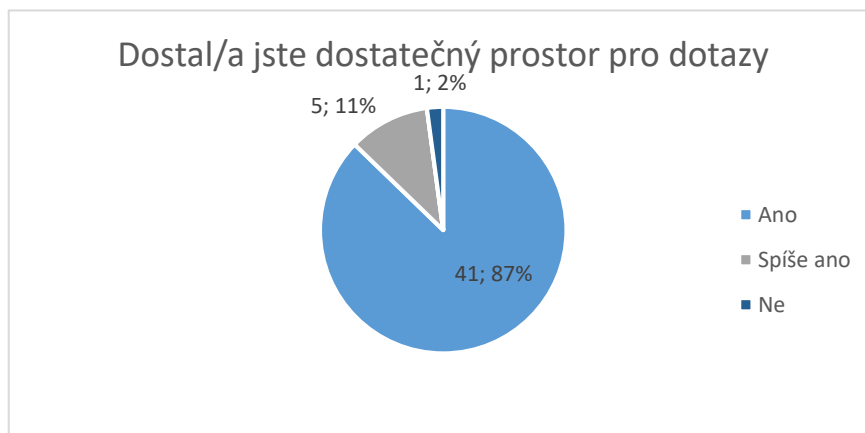
Graf 14: Otázka 11 (zdroj: vlastní zpracování)

12. Dostal/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy? *

Při odpovědi na tuto otázku se opět shodlo 98 % respondentů, že prostor pro jejich dotazy v rámci výběrového pohovoru dostali. Z celkového počtu dotázaných uvedlo, 87 % dotázaných (tj. 41 osob), že prostor pro dotazy dostali a jsou si toho vědomi, a 11 % dotázaných (tj. 5 osob)

uvedlo, že prostor pro dotazy dostali, ale nejsou si toho až tak vědomi, nebo by v jejich případě mohl být prostor pro dotazy ještě delší.

Jeden člověk uvedl, že v průběhu jeho výběrového pohovoru nedostal vůbec žádný prostor pro dotazy.



Graf 15: Otázka 12 (zdroj: vlastní zpracování)

13. Mohl/a jste se zeptat opravdu na cokoliv, co souviselo s pracovní pozicí i organizací? *

Jeden z dotázaných respondentů se vyjádřil, že v průběhu výběrového pohovoru nemohl zeptat úplně na cokoliv, co souviselo s pracovní pozicí a organizací.

Všichni ostatní respondenti uvedli, že se v průběhu výběrového rozhovoru mohli zeptat úplně na cokoliv. Ovšem 83 % dotázaných (tj. 39 osob) se vyjádřilo, že zcela souhlasí s tím, že se mohli zeptat na cokoliv a 15 % dotázaných (tj. 7 osob) se vyjádřilo, že spíše souhlasí s výrokem, že se mohli zeptat na cokoliv.



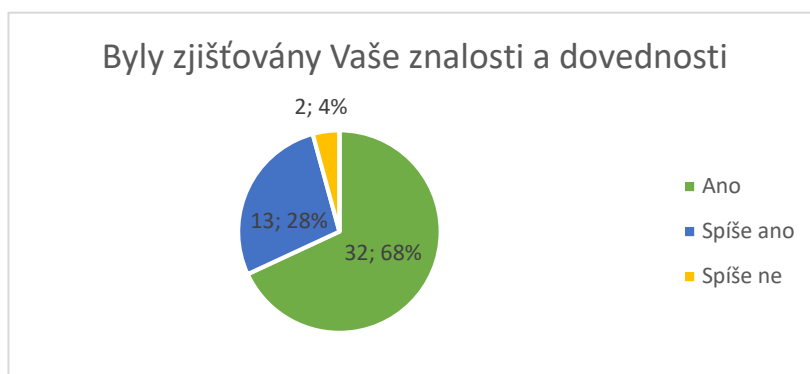
Graf 16: Otázka 13 (zdroj: vlastní zpracování)

14. Zjišťoval člověk, který vedl výběrový pohovor, v průběhu tohoto pohovoru Vaše znalosti a dovednosti. *

Více než dvě třetiny všech dotázaných respondentů (tj. 68 %; 32 osob) se shodly, jejich znalosti a dovednosti byly v průběhu výběrového pohovoru zjišťovány. Informace o znalostech a dovednostech, bývaly zpravidla, zjišťovány formou pohovoru či písemného testu.

Necelá jedna třetina dotázaných (tj. 28 %; 13 osob) uvedla, že si nejsou vědomi, že by jejich znalosti a dovednosti byly přímo zjišťovány (např. formou písemného testu).

Čtyři procenta dotázaných (tj. 2 osoby) se vyjádřila, že jejich znalosti a dovednosti spíše zjišťovány při výběrovém pohovoru nebyly.

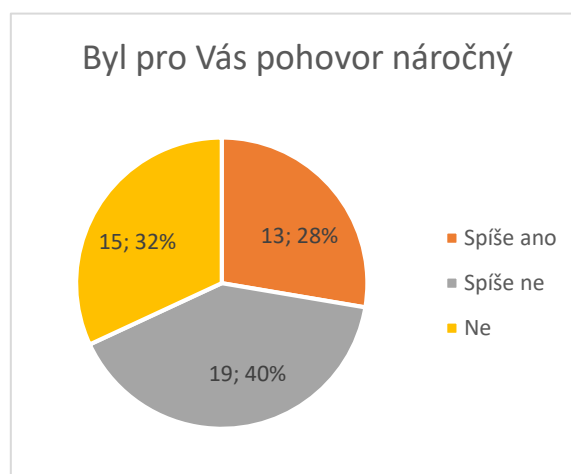


Graf 17: Otázka 14 (zdroj: vlastní zpracování)

15. Byl pro Vás výběrový pohovor náročný? *

Na tuto otázku se více jak dvě třetiny dotázaných respondentů (tj. 72 %; 34 osob) shodly, že pro ně výběrový pohovor náročný zas až tak nebyl.

Ovšem necelá jedna třetina dotázaných (tj. 28 %; 13 osob) uvedla, že pro ně výběrový pohovor náročný byl. Odpovědi, proč pro ně byl výběrový pohovor náročný, jsou zachyceny v následující otázce.



Graf 18: Otázka 15 (zdroj: vlastní zpracování)

16. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku pozitivní, uveďte jak (v čem) byl pro Vás pohovor náročný?

Z odpovědí respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, se dají vyvodit tyto závěry. Mnoho dotázaných uvedlo, že výběrový pohovor pro ně byl náročný, jelikož velkou roli při tomto pohovoru hrál stres a nervozita z něj plynoucí.

Účastníci výběrového pohovoru byli ve stresu a nervózní, jelikož si vnitřně nastavili, že by chtěli na tomto výběrovém pohovoru uspět, chtěli by obstát a získat práci v této organizaci, neboť to byl jejich sen.

Několik dotázaných žen uvedlo, že pro ně byl výběrový pohovor náročný, neboť se do organizace hlásily po mateřské a rodičovské dovolené. Před tím, než na mateřskou a rodičovskou dovolenou nastoupily, tak pracovaly úplně v jiném odvětví. Takže nyní měly obavy, zda když budou měnit obor, zda uspějí.

Pro část účastníků hrálo důležitou roli to, že chtěli-li na tomto výběrovém pohovoru uspět, tak se museli naučit mnoha novým věcem. Část účastníků výběrového pohovoru také uvedla, že pro ně tento pohovor byl náročný díky tomu, že součástí pohovoru byl i test na ověření znalostí a dovedností, který nebyl jednoduchý.

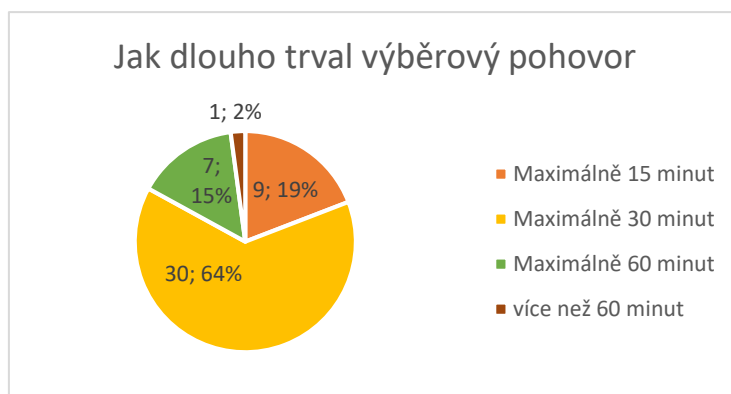
17. Jak dlouho trval celý výběrový pohovor? *

Z Grafu 18 je zjistitelné, jaké byly odpovědi respondentů na tuto otázku. Dobu pohovoru kratší než 15 minut měla necelá jedna pětina všech dotázaných (tj. 19 %; 9 osob).

Většina dotázaných respondentů (tj. 64 %; 30 osob) uvedla, že jejich pohovor netrval déle jak půl hodiny.

Patnáct procent oslovených respondentů (tj. 7 osob) uvedlo, že jejich výběrový pohovor trval více jak půl hodiny, ale méně než jednu hodinu.

Jeden respondent (tj. 2 %) uvedl, že jeho výběrový pohovor trval déle než jednu hodinu.

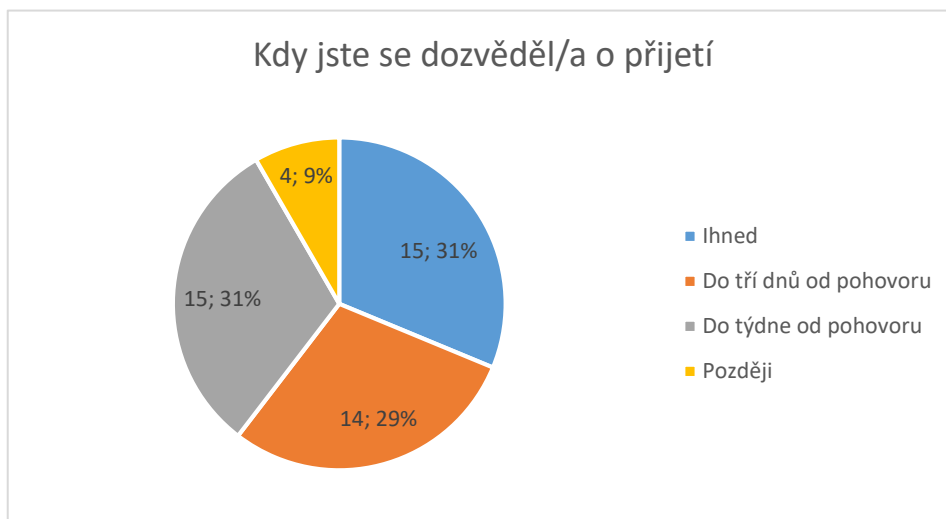


Graf 19: Otázka 17 (zdroj: vlastní zpracování)

18. Kdy jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí? *

Při odpovědi na tuto shodně odpověděly dvě skupiny respondentů, z nichž každá měla patnáct členů (tj. 31 %). První skupina oslovených respondentů se dozvěděla o přijetí ihned a druhá skupina se o přijetí dozvěděla nejpozději do týdne. O něco méně dotázaných (tj. 29 %; 14 osob) uvedlo, že se o přijetí dozvěděli nejpozději do tří dnů od výběrového pohovoru.

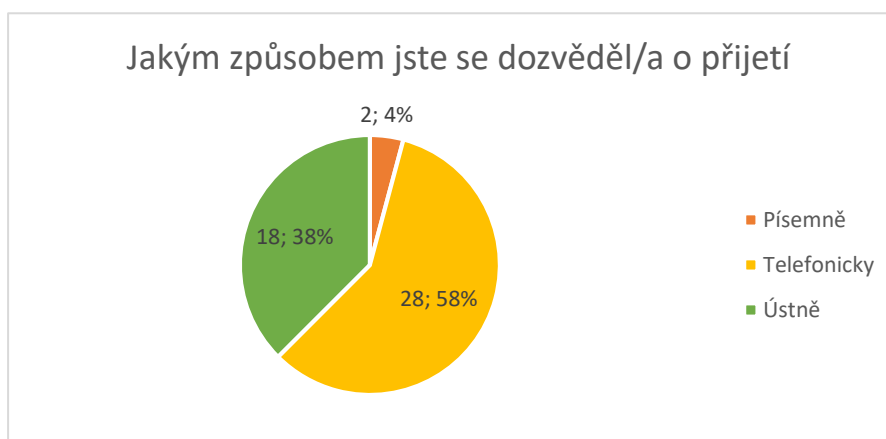
Pouze čtyři odpovídající respondenti (tj. 9 %) uvedli, že se o přijetí dozvěděli za dobu delší než týden. Organizace se tedy snaží informovat uchazeče o výsledcích výběrového řízení v co nejkratší době.



Graf 20: Otázka 18 (zdroj: vlastní zpracování)

19. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí? *

Většina ze všech dotázaných respondentů (tj. 58 %; 28 osob) uvedla, že se o přijetí na dané pracovní místo dozvěděla z telefonického hovoru s personalistkou organizace. Dále uvedlo osmnáct dotázaných respondentů (tj. 38 %), že se o přijetí dozvěděli ústním předáním informace a pouze dva lidé (tj. 4 %) uvedli, že se primárně o přijetí do organizace dozvěděli z písemné (e-mailové) korespondence s personálním úsekem organizace.

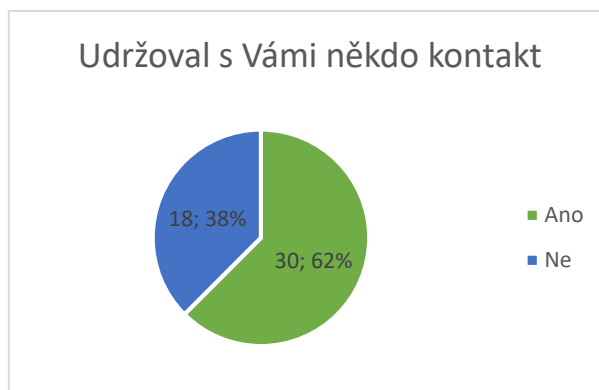


Graf 21: Otázka 19 (zdroj: vlastní zpracování)

20. Udržoval s Vámi někdo z organizace kontakt (telefonický, písemný) v době mezi přijetím a nástupem na nové pracovní místo? *

V Grafu 21 je vidět, že většina dotázaných respondentů (tj. 62 %, 30 osob) uvedla, že zástupce organizace s nimi udržoval určitý kontakt mezi přijetím a nástupem na nové pracovní místo.

Ovšem 38 % dotázaných se vyjádřilo, že s nimi zástupce organizace žádný druh kontaktu mezi přijetím a nástupem na nové pracovní místo neudržovala.



Graf 22: Otázka 20 (zdroj: vlastní zpracování)

21. Je něco, co byste změnil/a u výběrového pohovoru? Zde můžete uvést jakékoliv připomínky.

Tato otevřená otázka je poslední otázkou první části *Výběrový pohovor*. Tato otázka nebyla povinná.

Většina dotázaných, kteří odpovídali na tuto otázku se shodla, že při výběrovém pohovoru dostali málo informací o dané pracovní pozici. Nebo při výběru pracovního místa byla špatně formulována nabídka pracovního místa. Příkladem může být situace, kdy organizace oficiálně hledala člověka na pozici „Asistent služby HelpDesk“, ale náplň práce odpovídá spíše zaměstnanci na pozici „IT specialista“ a ne pouze asistent.

Odpovědi na tuto otázku nebyly pouze negativní. Někteří zaměstnanci uvedli, že je překvapilo to, jak rychle výběrový pohovor probíhal. To ovšem bylo dáno tím, že zaměstnanec, který se hlásil na dané pracovní místo, tuto organizaci i její zaměstnance znal již z dřívější doby, kdy například s organizací spolupracoval při různých aktivitách jako dobrovolník.

Jeden respondent také uvedl, že když se hlásil na nové místo v organizaci, tak cítil ze strany organizace obrovský zájem, aby právě on pro organizaci pracoval. Tento uchazeč pak šel k výběrovému pohovoru s velkým klidem. I když práce pro tuto organizaci pro něj byla velká výzva. Ovšem při zpětném pohledu je uchazeč za tuto příležitost velmi rád.

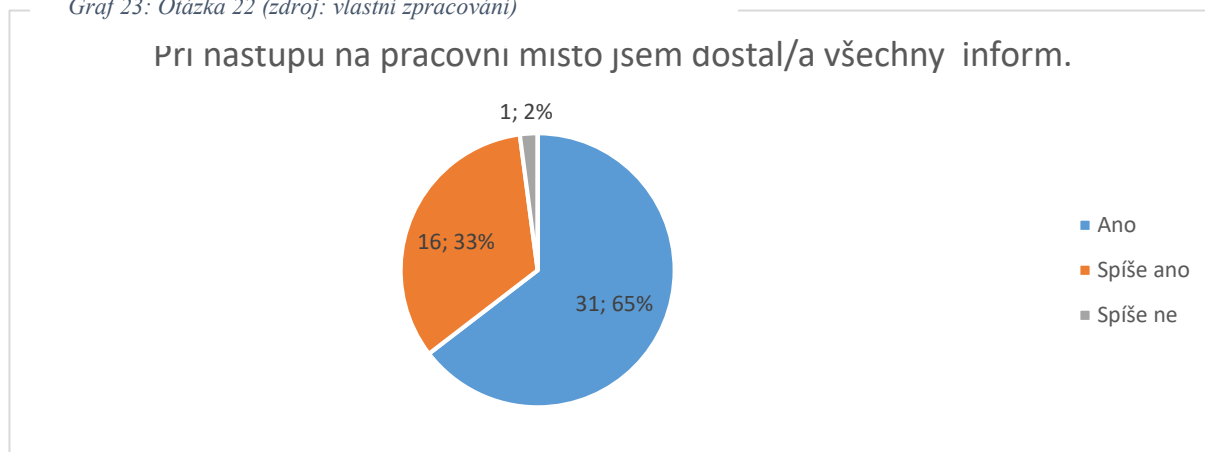
Část 2: Adaptace

22. Při nástupu na nové pracovní místo jsem dostal/a všechny důležité informace o chodu organizace? *

Pouze jeden respondent se v dotazníkovém šetření vyjádřil, že mu spíše nebyly poskytnuty všechny důležité informace, které by potřeboval vědět na novém pracovním místě.

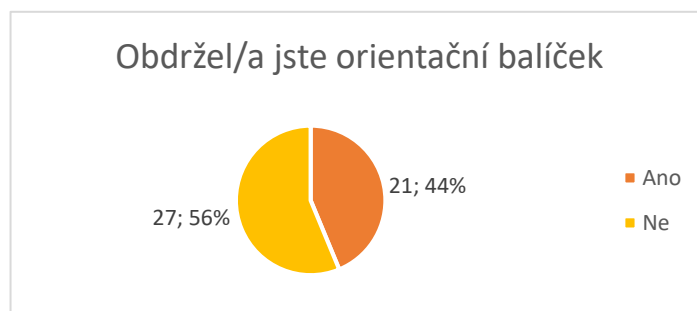
Ale 98 % všech dotázaných respondentů (tj. 47 osob) uvedlo, že jim tyto informace poskytnuty byly. Byť ve 33 % případů (tj. 16 osob) byly tyto informace poskytovány v míře nižší, než v jaké je zaměstnanci očekávali.

Graf 23: Otázka 22 (zdroj: vlastní zpracování)



23. První den v práci jsem obdržel/a orientační balíček se všemi důležitými informacemi. *

Jako odpověď na tuto otázku se větší polovina z dotázaných respondentů (tj. 56 %; 27 osob) vyjádřila, že si nejsou vědomi toho, že by první den v práci obdrželi orientační balíček. Oproti nim se 44 % všech dotázaných vyjádřilo, že orientační balíček při nástupu na nové pracovní místo dostalo.



Graf 24: Otázka 23 (zdroj: vlastní zpracování)

24. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, napište, zda Vám v balíčku něco chybělo, nebo zda byly informace dostačující.

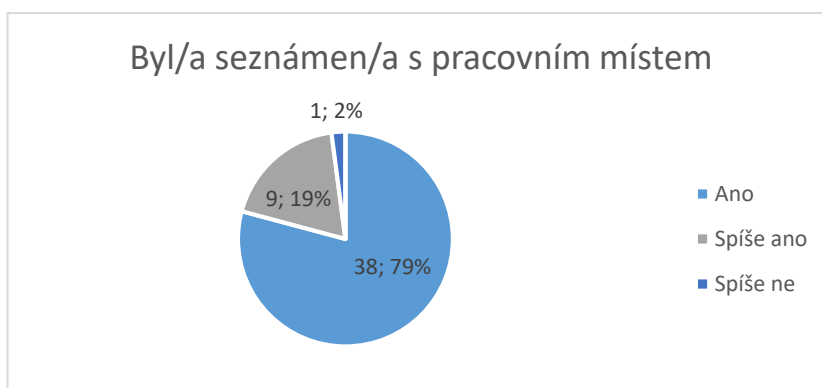
Všichni účastníci dotazníkového šetření, kteří obdrželi orientační balíček při nástupu na novou pracovní pozici a odpovídali na tuto nepovinnou otevřenou otázku, se jednotně shodli na tom, že jim v orientačním balíčku vůbec nic nechybělo a informace, které v tomto balíčku byly obsaženy, byly maximálně dostačující.

25. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem byl/a seznámen/a s pracovním místem.

*

Na tuto otázku se skoro všichni dotázaní respondenti (tj. 98 %; 47 osob) tohoto dotazníkového šetření vyjádřili, že při nástupu na novou pracovní pozici, byli seznámeni i s pracovním místem. Čtyři pětiny všech dotázaných (tj. 79 %; 38 osob) jsou toho názoru, že jim při seznámení s pracovním místem vůbec nic nechybělo a devatenáct procent dotázaných respondentů mělo k seznámení s pracovním místem mírné výhrady.

Jeden z respondentů v dotazníkovém šetření uvedl, že si myslí, že s novým pracovním místem při nástupu na novou pracovní pozici seznámen spíše nebyl.

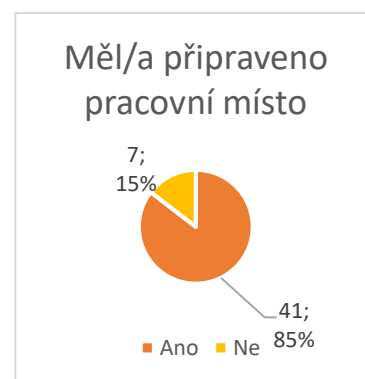


Graf 25: Otázka 25 (zdroj: vlastní zpracování)

26. Při nástupu na novou pracovní pozici pro mě bylo připraveno mé pracovní místo (pracovní stůl a potřebné vybavení – počítač, pracovní nástroje aj.) *

Z Grafu 25 lze vyčíst, že v 85 % případů (tj. 41 osob), se účastníci dotazníkového šetření shodli na tom, že pracovní místo měli připraveno k dispozici.

Pouze 15 % všech dotázaných respondentů (tj. 7 osob) uvedlo, že pracovní místo neměli připraveno při nástupu na novou pracovní pozici.



Graf 26: Otázka 26 (zdroj: vlastní zpracování)

27. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku negativní, uveďte, co Vám na pracovním místě scházelo.

Účastníci dotazníkového šetření, kteří odpovídali na tuto otázku, neboť jejich předchozí odpověď byla negativní, se shodli, že jim především vadil jeden problém. Problémem bylo to, že když nastoupili na novou pracovní pozici, tak pracovní místo bylo sdílené. A to včetně všeho příslušenství, které k danému pracovnímu místu bylo potřeba. Příkladem může být to, že dva různí zaměstnanci mají obsluhovat jeden počítač. V tom případě, je tato situace velmi svazující a demotivující pro všechny zainteresované strany.

Dále někteří zaměstnanci uvedli, že po příchodu na novou pracovní pozici neměli jejich pracovní místo připraveno vůbec a museli být určitou dobu zaměstnáni na náhradním pracovišti, než bylo jejich pracovní místo dovybaveno.

28. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem měl/a k dispozici věci, které jsou nezbytné pro výkon mé pracovní činnosti (např. pracovní oblečení, pracovní obuv, klíče, čipy, hesla). *

U této otázky 90 % respondentů (tj. 43 osob), že při nástupu na novou pracovní pozici měli připraveny všechny potřebné věci, které k výkonu své pracovní činnosti potřebují. Ovšem každý desátý zúčastněný respondent (tj. 10 %; 5 osob) tyto předměty připraveny neměl.

Tato situace může například souviset s tím, že když zaměstnanec při svém nástupu musel pracovat na náhradním pracovním místě, tak nepotřeboval mít nutně připraveny všechny věci, které by na svém „běžném“ pracovním místě potřeboval.

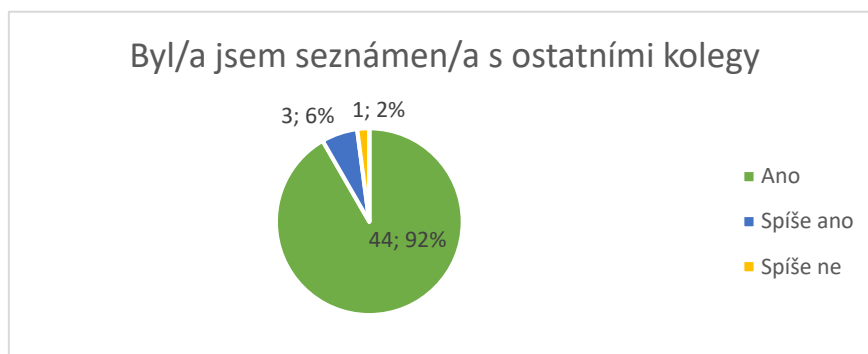


Graf 27: Otázka 28 (zdroj: vlastní zpracování)

29. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem byl/a seznámen/a s ostatními kolegy. *

Na tuto otázku se více jak 90 % všech zúčastněných respondentů (konkrétně 92 %; 44 osob) vyjádřilo jednohlasně tak, že byli se svými novými kolegy seznámeni hned při nástupu na novou pracovní pozici.

Čtyři lidé (tj. 8 %) měli ke svému seznámení s novými kolegy jisté výhrady. Přičemž 3 ze 4 dotázaných uvedli, že byli seznámeni, a jeden respondent uvedl, že nebyl seznámen se svými novými kolegy.



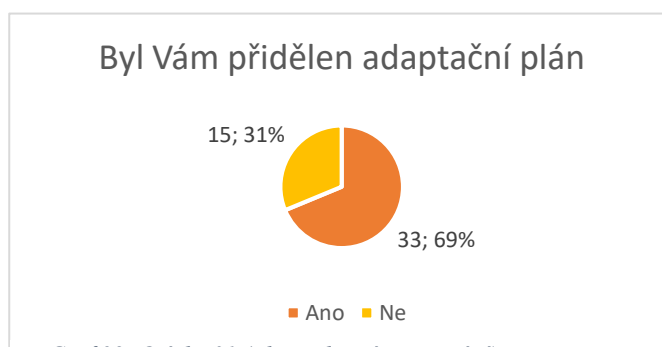
Graf 28: Otázka 29 (zdroj: vlastní zpracování)

30. Celkově hodnotím svůj první den v práci *

Všichni zúčastnění respondenti tohoto dotazníkového šetření se shodli, že svůj první den v práci vidí pozitivně. Byť se u řady z nich první den všechno nepovedlo, tak jejich celkový dojem z prvního dne v této organizaci nebyl negativní.

31. Byl Vám při příchodu přidělen adaptační plán? *

Z Grafu 28 je dobře vidět, že dvě třetiny všech dotázaných respondentů (tj. 69 %; 33 osob) uvedly, že jim adaptační plán přidělen byl. Oproti tomu jedna třetina dotázaných (tj. 31 %; 15 osob) si není vědoma toho, že by jim adaptační plán byl hned při příchodu přidělen.



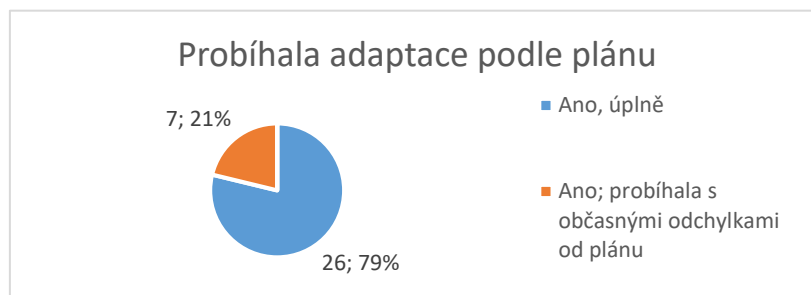
Graf 29: Otázka 31 (zdroj: vlastní zpracování)

Na otázky číslo 32 až 45 budou odpovídat pouze ti zaměstnanci, kteří uvedli, že jim adaptační plán přidělen byl. Zaměstnanci, kteří v této otázce vyplnili, že jim adaptační plán přidělen nebyl, budou odpovídat až na otázku 46. Neboť když jim nebyl stanoven adaptační plán, tak jim nemohl být stanoven ani adaptační proces.

32. Probíhala Vaše adaptace podle stanoveného adaptačního plánu? *

Všichni respondenti, kterým byl při příchodu přidělen adaptační plán uvedli, že adaptace probíhala podle plánu. V 79 % (tj. 26 osob) probíhal adaptační proces v naprosté shodě s plánem, a ve 21 % (tj. 7 osob) adaptační proces zaměstnanců probíhal s občasnými odchylkami od stanoveného adaptačního plánu.

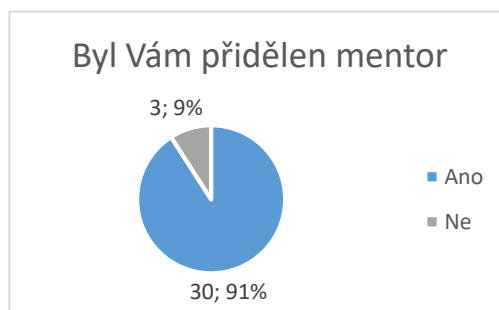
Žádný z respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali neuvedl, že by adaptační proces podle adaptačního plánu neprobíhal.



Graf 30: Otázka 32 (zdroj: vlastní zpracování)

33. Byl Vám přidělen mentor pro Váš adaptační proces? *

Na tuto otázku odpovídalo 91 % dotázaných respondentů (tj. 30 osob) kladně. To znamená, že měli přiděleného mentora pro jejich adaptační proces. Zbýlých 9 % dotázaných (tj. 3 osoby) uvedlo, že pro jejich adaptační proces jim žádný mentor přidělen nebyl.



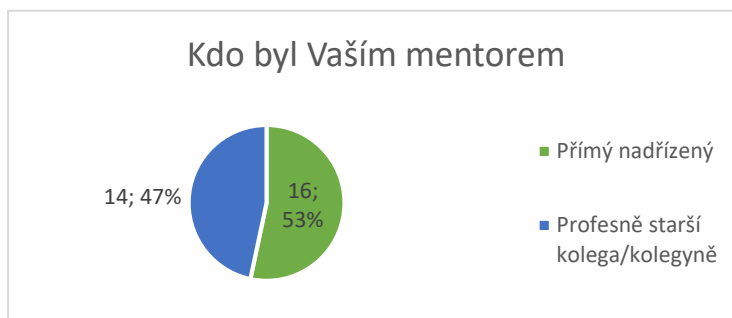
Graf 31: Otázka 33 (zdroj: vlastní zpracování)

Dotázaní respondenti, kteří uvedli, že jim mentor pro jejich adaptační proces přidělen nebyl, nebudou odpovídat na otázky číslo 34 až 37, neboť tyto otázky se k přidělenému mentorovi vztahují. Na další otázky tedy bude odpovídat pouze 30 respondentů z celkového počtu 48 účastníků dotazníkového šetření.

34. Kdo byl Vaším mentorem? *

U této otázky měli respondenti dotazníkového šetření na výběr ze dvou odpovědí. Mentorem jim mohl být buď přímý nadřízený nebo profesně starší kolega či kolegyně.

53 % respondentů (tj. 16 osob) uvedlo, že jim mentorem byl přímý nadřízený a pro 47 % respondentů (tj. 14 osob) byl mentorem jejich profesně starší kolega či kolegyně.



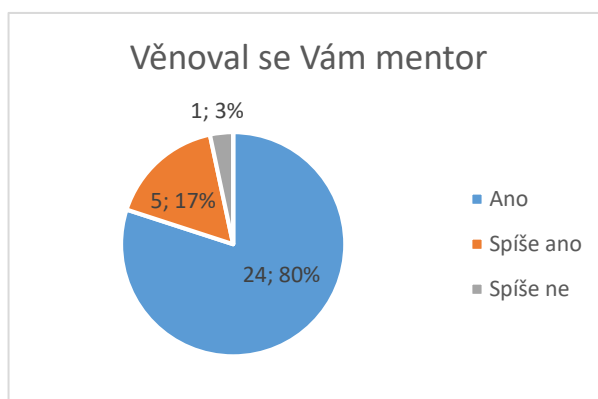
Graf 32: Otázka 34 (zdroj: vlastní zpracování)

35. Věnoval se Vám dostatečně mentor v průběhu Vaší adaptace? *

Na tuto otázku odpovědělo 80 % všech dotázaných (tj. 24 osob), že se jim mentor v průběhu adaptace věnoval.

Zbýlých 20 % respondentů (tj. 6 osob) se vyjádřilo tak, že mají určité výhrady k tomu, jak se jim jejich přidělený mentor věnoval.

Pět dotázaných osob uvedlo, že se jim jejich mentor spíše věnoval a jeden z dotázaných respondentů zastává ten názor, že se mu jeho mentor příliš nevěnoval.



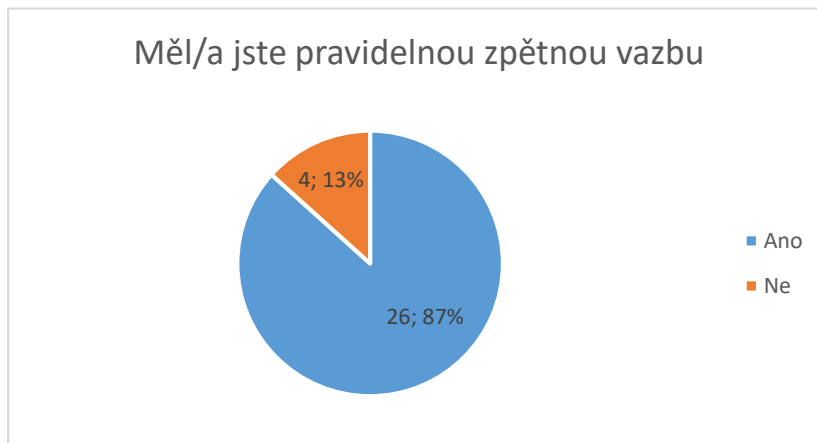
Graf 33: Otázka 35 (zdroj: vlastní zpracování)

36. Mohl/a jste za ním přijít s jakýmkoliv problémem či dotazem? *

Všichni respondenti dotazníkového šetření, kteří na tuto otázku odpovídali, se jednohlasně shodli na tom, že za svým mentorem mohli přijít s jakýmkoliv dotazem či problémem a mentor se tento problém či dotaz snažil vyřešit dle svých možností.

37. Dával Vám Váš mentor pravidelně zpětnou vazbu na Vaši adaptaci? *

U této otázky se 87 % všech dotázaných (tj. 26 osob) vyjádřilo, že jim jejich mentor pravidelnou zpětnou vazbu poskytoval. Pouze 13 % dotázaných (tj. 4 osoby) uvedlo, že zpětnou vazbu od svého mentora nedostávali.

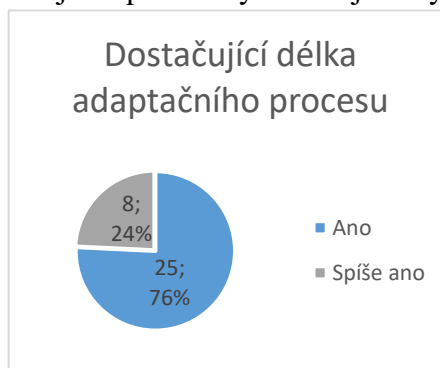


Graf 34: Otázka 37 (zdroj: vlastní zpracování)

38. Byla pro Vás délka Vašeho adaptačního procesu dostačující? *

Všichni respondenti se shodli, že pro ně byla délka adaptačního procesu dostačující.

Akorát pro 76 % (tj. 25 osob) dotázaných byla tato délka plně dostačující, pro 24 % (tj. 8 osob) délka adaptačního procesu dostačující úplně nebyla a zřejmě by uvítali, pokud by byl adaptační proces o pár dnů delší.



Graf 35: Otázka 38 (zdroj: vlastní zpracování)

39. Absolvoval/a jste v rámci Vašeho adaptačního procesu povinné "kolečko" po celé organizaci. *

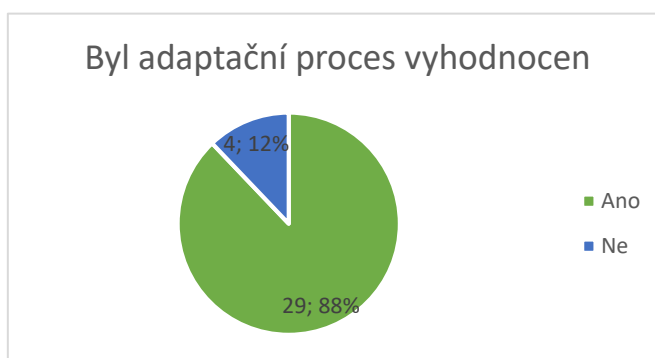
Z Grafu 35 je čitelné, že povinné „kolečko“ muselo absolvovat 94 % dotázaných respondentů (tj. 31 osob). Dvě osoby (tj. 6 %) uvedly, že toto povinné kolečko v průběhu svého adaptačního procesu neabsolvovaly.



Graf 36: Otázka 39 (zdroj: vlastní zpracování)

40. Byl Váš adaptační proces po svém skončení vyhodnocen? *

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že u 88 % dotázaných (tj. u 29 osob) byl adaptační proces vyhodnocen. U 12 % dotázaných (tj. u 4 osob) tento proces po svém skončení vyhodnocen nebyl.



Graf 37: Otázka 40 (zdroj: vlastní zpracování)

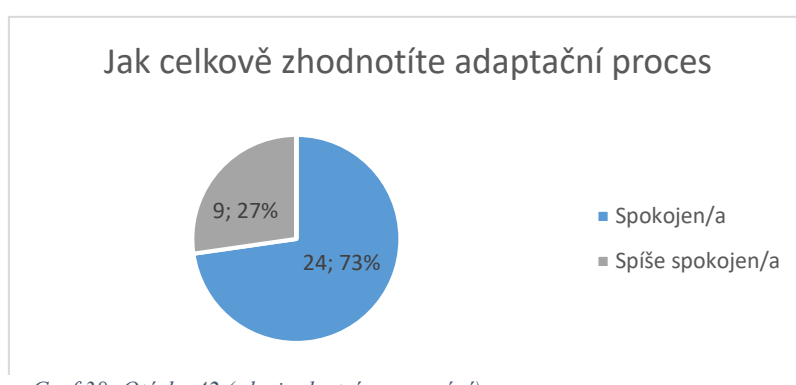
41. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku pozitivní, uveďte, jakým způsobem byl proces vyhodnocen.

Všichni respondenti, kteří odpovídali na tuto otevřenou otázku se shodli, že jejich adaptační proces byl vyhodnocen písemně. Toto hodnocení bylo zachyceno do formuláře, který má k tomu organizace určen a zaměstnanec, na kterého se hodnocení adaptačního procesu týkalo, byl s hodnocením procesu seznámen ústně. Hodnocení adaptačního procesu bývá zpravidla kladné a garant adaptačního procesu (mentor) uděluje hodnocení: „Bez výhrad“.

42. Jak byste celkově zhodnotil/a svůj adaptační proces? *

Skoro tři čtvrtiny dotázaných respondentů (tj. 73 %; 24 osob) uvedly, že byly s adaptačním procesem více méně spokojeny bez větších výhrad. A jedna čtvrtina dotázaných respondentů (tj. 27 %; 9 osob) uvedla, že je s adaptačním procesem spíše spokojena.

Nespokojen s adaptačním procesem nebyl žádný s oslovených respondentů.

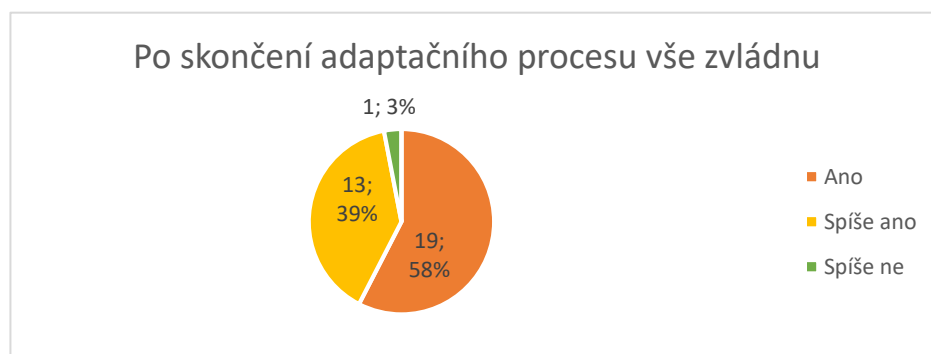


Graf 38: Otázka 42 (zdroj: vlastní zpracování)

43. Po skončení adaptačního procesu jsem byl/a plně zaučen/a na dané pracovní pozici, a zvládám úkoly bez větších problémů. *

Na tuto otázku odpovědělo 97 % dotázaných respondentů (tj. 32 osob), že byli zaučeni na dané pracovní pozici a případné problémy zvládají sami nebo pouze s menšími radami zkušenějších kolegů. Sami si s problémy na dané pozici poradí 58 % všech dotázaných (tj. 19 osob). Dalších 39 % (tj. 13 osob) uvedlo, že s problémy zvládají s drobnými radami zkušenějších kolegů.

Pouze jedna osoba (tj. 3 % z celku) uvedla, že si nemyslí, že by byla na dané pracovní pozici po skončení adaptačního procesu plně zaučena.



Graf 39: Otázka 43 (zdroj: vlastní zpracování)

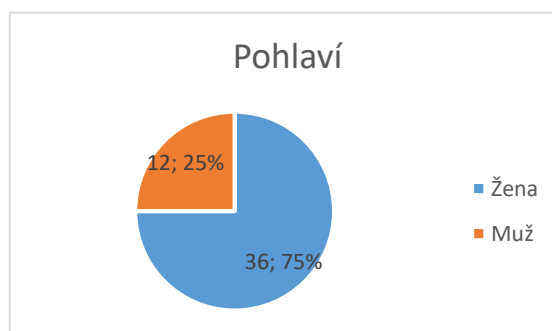
44. Je něco, co byste změnil/a při adaptačním procesu?

Účastníci dotazníkového šetření, kteří odpovídali na tuto otázku uvedli, že by uvítali i po ukončení adaptačního procesu častější školení na svých odděleních. Zaměstnanci na určitých odděleních pracují s informacemi, kde se neustále mění a aktualizují. Proto by tito zaměstnanci byla rádi, za častější školení.

Část 3: Identifikační otázky

45. Jsem *

Z příloženého Grafu 39 vyplývá, že tento dotazník vyplňovalo 75 % žen (tj. 36 osob) a 25 % mužů (tj. 12 osob).



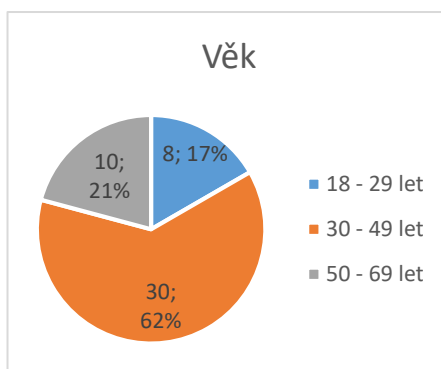
Graf 40: Otázka 45 (zdroj: vlastní zpracování)

46. Ve věku *

Největší počet dotázaných respondentů (tj. 62 %; 30 osob) uvedl, že spadají do věkové kategorie 30-49 let. Tento výsledek je zřejmý, neboť právě v tomto věku je obyvatelstvo nejvíce ekonomicky aktivní.

Následně pak 21 % dotázaných respondentů (tj. 10 osob) uvedlo, že spadají do věkové kategorie 50-69 let.

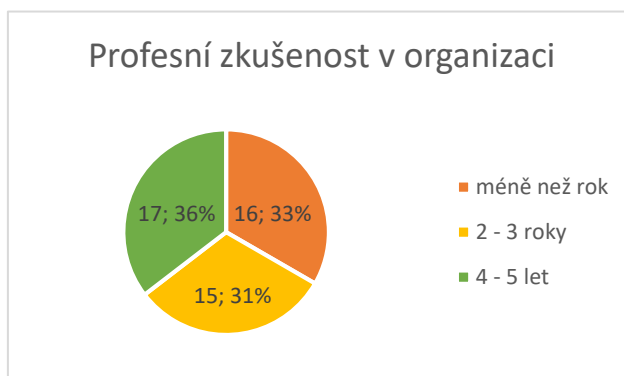
A zbylých 17 % dotázaných respondentů (tj. 8 osob) uvedlo, že spadají do nejmladší věkové kategorie, tedy do kategorie osob ve věku 18-29 let.



Graf 41: Otázka 46 (zdroj: vlastní zpracování)

47. V naší organizaci pracuji *

Při odpovědi na tuto otázku se dotázaní respondenti rozdělili do tří rovnoměrných skupin. První skupina dotázaných (tj. 33 %; 16 osob) uvedla, že v organizaci pracuje po dobu kratší než jeden kalendářní rok. Druhá skupina dotázaných (tj. 31 %; 15 osob) uvedla, že je v organizaci zaměstnána po dobu dvou nebo tří let. Poslední skupina dotázaných respondentů (tj. 36 %; 17 osob) uvedla, že v organizaci pracuje po dobu čtyř nebo pěti let.



Graf 42: Otázka 47 (zdroj: vlastní zpracování)

5. 4. 4. Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 zaměstnanců organizace, kteří odevzdali vyplněný dotazník.

Z odevzdaných dotazníků bylo zřejmé, že zaměstnanci, kteří pracují v této organizaci, byli celkově s procesem výběru a adaptace v organizaci spokojeni.

I přes celkovou spokojenost zaměstnanců organizace, je možné dále na zlepšování těchto procesů pracovat. Proto bylo navrženo několik doporučení na zlepšení procesů výběru a adaptace zaměstnanců v dané organizaci.

Konkrétní návrhy a doporučení jsou uvedeny v následující kapitole.

6. Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou rozebrány všechny návrhy a doporučení k procesům výběru a adaptace zaměstnanců v Charitě Opava.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že personální úsek organizace má tyto procesy velmi dobře zmapovány. Neboť všichni zaměstnanci, kterých se dotazníkové šetření týkalo, odpovídali na zadané otázky kladně. Z celého dotazníkového šetření jsem měla pozitivní dojem.

Z dotazníkového šetření nevyplynuly žádné výraznější problémy, na které by se organizace měla zaměřovat, a kvůli kterým by své nastavené procesy měla předělávat. Návrhy a doporučení, které budou v této kapitole předneseny, jsou tedy pouhými detaily, jak by se tyto procesy daly vylepšit.

6.1 Konkrétní návrhy

Návrh 1. Zaměřit nabídky práce na internet ...

... ale nepodceňovat ani motivování stálých zaměstnanců, kteří ve 35 % případů nové zaměstnance získali.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci, kteří do organizace nastoupili v posledním roce, se nejčastěji o volné pracovní pozici dozvěděli z internetu (a to jak z webových stránek organizace, tak z jiných webů). Proto bych doporučila zaměřit se i v současnosti na prezentaci a nabídku volných pracovních míst na internetu, neboť právě tato platforma bude hrát při získávání nových zaměstnanců čím dál větší roli.

Určitě, ale nedoporučuji zaměřit se pouze na internet a všechny ostatní kanály získávání nových zaměstnanců omezit. Z dotazníků bylo zřejmé, že velkou roli při informování o volných pracovních místech mají i stálí zaměstnanci organizace. Právě 35 % všech dotázaných respondentů uvedlo, že se o volné pracovní pozici dozvěděli přes známého/známou, kteří byli v organizaci zaměstnáni. Proto doporučuji, aby organizace i nadále motivovala své stálé zaměstnance k tomu, aby stále šířili povědomí o organizaci.

Návrh 2. Nedávat inzeráty o volných pracovních místech do tisku

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že je naprosto zbytečné, aby organizace dále inzerovala nabídku volných pracovních míst v regionálním tisku. Neboť za posledních pět let

nenastoupil do organizace žádný uchazeč, který by se o volné pracovní pozici z tisku dozvěděl. V dnešní době již tiskovou inzerci plně nahradila ta internetová.

Návrh 3. Zaměřit se na formulaci nabídky o zaměstnání

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci měli pocit, že v některých případech nebyla nabídka práce správně formulována. Někteří zaměstnanci při zveřejněné nabídce práce očekávali jinou pracovní náplň. Přesto však tito na danou pracovní pozici nastoupili a vykonávají ji dodnes.

I když se může v této chvíli zdát, že se zaměstnanci přizpůsobili, doporučuji, vyvarovat se těchto nesrovnalostí. Nesrovnalostí mezi tím, co je formulováno v nabídce o zaměstnání a jaká je skutečná náplň pracovní pozice. Neboť i taková malá nesrovnalost může v budoucnu vyvolat velkou krizovou situaci a nadělat mnoho škody.

Návrh 4. Odpovědi všem zaměstnancům zasílat také e-mailovou cestou

Z vypracovaného dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pouze 4 % dotázaných respondentů byly o výsledku výběrového řízení informovány e-mailem. V dnešní době, kdy má e-mailový kontakt (e-mailovou adresu) většina občanů s přístupem k internetu, je toto číslo velmi nízké.

Proto doporučuji, zasílat odpovědi o výsledcích výběrového řízení také e-mailem. Tento kanál může personalistce sloužit i jako jakási záloha pro případ, že by některý z potenciálních uchazečů tvrdil, že o výsledku výběrového řízení vyrozuměn nebyl.

Navíc si může personalistka vytvořit odpověď uchazečům výběrového řízení, která bude generována automaticky. Tato odpověď může vypadat například takto:

Dobrý den, pane Nováku (paní Nováková),

děkuji Vám za Váš zasláný životopis a zájem pracovat na pozici ... pro Charitu Opava.

Po prostudování všech doručených životopisů Vám bohužel musím sdělit, že jste nepostoupil/a do dalšího kola výběrového řízení.

Přeji Vám mnoho pracovních úspěchů a věřím, že brzy najdete zaměstnání dle svých představ.

Děkujeme za projevený zájem pracovat v naší společnosti.

Přeji pěkný den

Návrh 5. Udržovat kontakt s novým zaměstnancem

Dále doporučuji, aby zástupce organizace více udržoval kontakt s novým zaměstnancem v době od uchazečova vyhraného výběrového řízení až do doby podpisu smlouvy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 38 % všech respondentů uvedlo, že s nimi po tuto dobu udržován kontakt ze strany organizace nebyl. Toto číslo je dosti vysoké.

Právě tato doba je pro nastupujícího zaměstnance tak klíčová. Nejen, že má osobní pocit, že je součástí organizace a všechny úkoly se týkají také jeho, ale díky kontaktu se zástupcem organizace získává tento člověk důležité informace o chodu celé organizace, které mu po nástupu na nové pracovní místo usnadní život, neboť se v problematice chodu celé organizace bude již trochu orientovat.

Udržovat kontakt s nastupujícím zaměstnancem je výhodné také pro zástupce organizace. Pokud tento kontakt bude udržovat například přímý nadřízený nového zaměstnance, může tento přímý nadřízený pozorovat chování svého nového podřízeného zaměstnance v určitých situacích, a tím se také více připravovat na příchod nového zaměstnance. Přímý nadřízený pak může snáze nastavit novému zaměstnanci přijetí „na míru“, a tím co nejvíce nastupujícímu zaměstnanci ulehčit v situaci, kdy je pro něj všechno nové.

Návrh 6. Mít pro nového zaměstnance připraveno pracovní místo

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace dále vyplynulo, že 15 % zaměstnanců nemělo při příchodu na nové pracovní místo do organizace, toto místo připravené.

Zaměstnanci uváděli, že při příchodu do organizace museli pracovat na náhradním pracovním místě nebo, že museli sdílet své pracoviště ještě s někým jiným do doby, než bylo to jejich místo skutečně přichystáno a dovybaveno.

I tyto drobné komplikace mohou vrhat na celou organizaci špatné světlo. I kdyby mělo 99 nových zaměstnanců pracovní místo při svém příchodu do organizace nachystáno, a pouze jeden zaměstnanec ne, tak se rychleji a snáze mezi ostatní lidi v okolí roznese, že právě ten jeden zaměstnanec to místo připravené neměl, i když ostatní příchozí zaměstnanci ano.

Pokud musí dva zaměstnanci obsluhovat jeden stroj, u kterého by měl pracovat pouze jeden člověk, tak to pak brzdí nejen oba zaměstnance, kteří si vzájemně překážejí a jeden druhému musí neustále ustupovat, ale brzdí to i organizaci, pro kterou tito dva zaměstnanci nepracují tak efektivně, jako by pracovali, kdyby měl každý ze zainteresovaných zaměstnanců vlastní pracovní místo. Jednotliví zaměstnanci by se cítili lépe, a odváděli by kvalitnější pracovní výsledky.

Doporučuji tedy v zájmu dobrého jména a spokojených zaměstnanců organizace, aby měl každý zaměstnanec při svém příchodu pracovní místo nachystáno.

Návrh 7. Seznámení každého nového zaměstnance s jeho adaptačním plánem

Ze vzájemných konzultací s personalistkami personálního úseku organizace vyplynulo, že je všem nově nastupujícím zaměstnancům (těm, kteří ve své kariéře postupují horizontálně či vertikálně, nebo těm, kteří se vracejí po mateřské, rodičovské dovolené či dlouhodobé nemocenské) vytvářen adaptační plán, který je každému novému zaměstnanci nastaven individuálně.

Ovšem z dotazníkového šetření vyplynul zajímavý fakt. A to konkrétně takový, že 31 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že žádný adaptační plán nemělo. Tato informace je v rozporu s tím, co mi bylo sděleno na personálním úseku organizace.

Z toho usuzuji závěr, že papírově sice může garant adaptace adaptační plán nastupujícího zaměstnance provést, avšak nastupující zaměstnanec s tímto plánem seznámen není, neboť kdyby byl, tak by o tom adaptačním plánu musel vědět a jeho adaptace by podle tohoto plánu probíhala.

Proto navrhuji, aby garant adaptace s tímto adaptačním plánem seznámil také nově nastupujícího zaměstnance, pro kterého daný adaptační plán vytváří „na míru“ na papír do osobní složky zaměstnance.

Přitom když má garant adaptace tento plán již vytvořen, tak už mnoho času nezabere, aby s tímto plánem seznámil toho nového zaměstnance.

Návrh 8. Zaznamenávat pravidelnou zpětnou vazbu písemně

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pravidelná zpětná vazba je poskytována pouze 87 % zaměstnanců, a to jen ústní formou. Neboť v organizačním formuláři, který slouží pro mapování celého adaptačního procesu nastupujícího zaměstnance, chybí kolonky pro zpětnou vazbu.

Proto navrhuji úpravu daného dokumentu, kde by také tento nedostatek byl řešen.

Návrh 9. Myslet na školení pro zaměstnance i po ukončení adaptačního procesu

Poslední doporučení se týká budoucnosti každého zaměstnance, který úspěšně ukončil adaptační proces a v organizaci se již cítí „jako doma“. Respondenti si v dotazníkovém šetření posteskli, že jim chybí možnost dalšího vzdělávání v době, když již mají adaptační proces déle za sebou.

Mnozí zaměstnanci uvedli, že se mění a vyvíjí nejen jejich pracovní náplň, ale také informace, se kterými musí v organizaci pracovat. Proto by řada z nich uvítala, kdyby organizace častěji myslela na pravidelná školení svých zaměstnanců. Zaměstnanci by uvítali, pokud by daná školení vedl externista, který by školil přímo v organizaci, nebo by také tito zaměstnanci byli ochotni za školitelem vyjet i mimo území města či kraje.

A tak navrhuji a doporučuji, aby organizace měla bližší kontakt se svými zaměstnanci i nadále v době, kdy se již zaměstnanci v organizaci plně aklimatizovali. Doporučuji, aby se organizace častěji ptala na to, co jejich zaměstnanci skutečně potřebují. A v rámci organizačních možností, které má tato organizace k dispozici, aby se snažila potřeby svých zaměstnanců co nejlépe řešit.

Pak i stálí zaměstnanci budou na daném pracovním místě spokojeni, budou odvádět stabilní výkony a budou celou organizaci posouvat dále k lepším zítřkům.

6.2 Silné stránky organizace

Rychlé jednání

Zaměstnanci personálního úseku jednají rychle a ochotně s potenciálními uchazeči o zaměstnání. Dotázaní respondenti dotazníkového šetření uvedli, že s nimi personální úsek jednal pravdu rychle.

Všechny důležité informace se snaží personální úsek vyřešit do týdne. Necelých 75 % respondentů uvedlo, že do týdne obdrželi pozvání k výběrovému pohovoru. A 90 % všech dotázaných respondentů uvedlo, že se do týdne dozvěděli o přijetí do organizace.

Přístup k potenciálním zaměstnancům

Zaměstnanci organizace nejsou pouze uzavřeni ve „své ulitě“.

Organizace vychází potenciálním zaměstnancům vstříc například tím, že výběrová řízení neprobíhají pouze v organizaci (tzn. na místě, které je pro uchazeče stresující), ale také i mimo organizaci (samozřejmě po splnění určitých předpokladů). Všem zaměstnancům dokáže vytvořit příjemné pracovní prostředí a podmínky k životu v organizaci.

7. Závěr

Procesy výběru a adaptace zaměstnanců jsou jedny z nejdůležitějších procesů v organizaci. Neboť za každou organizací stojí vždy konkrétní lidé. Nic není v organizaci cennější než právě oni (lidé), kteří jsou nositeli organizačního know-how. Není to ani finanční kapitál, ani hmotné či nehmotné statky. Neboť k čemu by organizaci byly statky a kapitál, kdyby tyto komodity neposouvali lidé dále. V současné době jsou lidé opravdu tím nejcennějším bohatstvím, kterého by si organizace měly vážit.

Cílem této závěrečné práce bylo, na základě analýzy a zhodnocení současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, navržení vhodných opatření pro zlepšení těchto vybraných procesů.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací.

V teoreticko-metodické části je popsána metodika diplomové práce a jsou zde uvedena teoretická východiska procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

V aplikačně-ověřovací části diplomové práce byla popsána charakteristika organizace, pro kterou byla tato diplomová práce zpracována. Dále byl po konzultacích s personalistkou personálního úseku popsán současný stav procesů výběru a adaptace zaměstnanců v dané organizaci. Tyto procesy byly následně analyzovány formou dotazníkového šetření.

Z konzultací s personalistkou personálního úseku, která mi poskytla mnoho cenných informací, a z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že v současné době jsou procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci velmi dobře nastaveny. Nebyly nalezeny zásadní problémy, pro které by se tyto fungující procesy měly měnit. Přesto však byly navrženy konkrétní návrhy a doporučení, jak procesy výběru a adaptace zlepšit.

Mezi konkrétní návrhy patří:

- zaměřit nabídky práce na internet ...,
... ale nepodceňovat ani motivování stálých zaměstnanců,
- nedávat inzeráty o volných pracovních místech do tisku,
- zaměřit se na formulaci nabídky o zaměstnání,
- odpovědi všem zaměstnancům zasílat i e-mailovou cestou,

- udržovat kontakt s novým zaměstnancem,
- mít pro nového zaměstnance připraveno pracovní místo,
- zaznamenávat pravidelnou zpětnou vazbu písemně,
- seznámení každého nového zaměstnance s jeho adaptačním plánem,
- myslet na školení pro zaměstnance i po ukončení adaptačního procesu.

Tyto návrhy jsou detailněji rozepsány v závěru aplikačně-ověřovací části.

Seznam zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
5. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
7. JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOHOUTEK, Rudolf. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM, 2001. ISBN 978-80-7204-200-5.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
12. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.
13. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
14. KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

15. MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011. ISBN 978-0538453158.
16. MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. Fourteenth Edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-0133848809.
17. NIKOLAOU, Ioannis a Janneke K. OOSTROM, ed. *Employee recruitment, selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice*. London: Psychology Press Taylor & Francis Group, 2015. Current issues in work and organizational psychology. ISBN 978-1-138-82326-6.
18. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.
19. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
20. ORLITA, Vlastimil. *Jak získat vysněnou práci*. Ilustroval Eva ŠLOSAROVÁ. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0371-2.
21. PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
22. PSTRUŽINA, Karel. *Atlas filosofie vědy*. E-LOGOS, 1999. ISSN 1211-0442.
23. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
24. SMRČKOVÁ, L. *Trainee programy pomáhají odhalit nové talenty*. HRM Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, roč. VIII, 2012, sv. č. 3.
25. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
26. SVOBODA, Mojmír. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA, 1992. ISBN 80-7064-036-5.
27. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
28. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
29. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
30. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

31. O nás | Charita Opava - nestátní, nezisková, katolická organizace. *Charita Opava - nestátní, nezisková, katolická organizace* [online]. Copyright © Core Trade s.r.o. [cit. 26.11.2017]. Dostupné z: <http://www.charitaopava.cz/?page=texty&id=143>
32. Organizační uspořádání | Charita Opava - nestátní, nezisková, katolická organizace. *Charita Opava - nestátní, nezisková, katolická organizace* [online]. Copyright © Core Trade s.r.o. [cit. 26.11.2017]. Dostupné z: <http://www.charitaopava.cz/?page=texty&id=146>
33. Úprava diplomových prací. Ing. Vilém Sklenák, CSc. - PDF. *Představujeme Vám pohodlné a bezplatné nástroje pro publikování a sdílení informací.* [online]. Copyright © DocPlayer.cz [cit. 28.11.2017]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/273993-Uprava-diplomovych-praci-ing-vilem-sklenak-csc.html>
34. Zákoník práce - ČÁST DRUHÁ - PRACOVNÍ POMĚR - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. Copyright © 2007 [cit. 22.12.2017]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3053371/>
35. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2017 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2017>
36. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2018 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

Jiné zdroje

37. osobní konzultace s paní Ing. Andreou Čopíkovou, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce
38. osobní konzultace s panem Janem Hanušem, ředitelem Charity Opava
39. osobní konzultace s paní Evou Pospěchovou, vedoucí personálního úseku CHO
40. osobní konzultace s panem Tomášem Rychlým, vedoucím CHD sv. Josefa
41. osobní konzultace s paní Ing. Milenou Pchálkovou, personalistkou CHO

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup při obsazování nových pozic (zdroj: Šikýř, 2016, str. 94).....	18
Obrázek 2: Schéma získávání zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014, str. 52)	19
Obrázek 3: Schéma procesu výběru zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014; zpracování vlastní).....	23
Obrázek 4: Schéma rozhovoru adaptace zaměstnanců (zdroj: Horváthová et al., 2014; zpracování vlastní)	37
Obrázek 5: Logo Charity Opava (zdroj: O nás, 2010)	45
Obrázek 6: Struktura personálního úseku v CHO (zdroj: vlastní zpracování).....	49
Obrázek 7: Schéma výběru zaměstnanců (zdroj: interní dokument organizace)	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody dotazníku (Zdroj: Evangelu, 2009).....	15
Tabulka 2: Výhody a nevýhody zaměstnávání zaměstnanců z interních a externích zdrojů (zdroj: Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005; vlastní zpracování).....	21
Tabulka 3: Doba trvání pracovního poměru (zdroj: ČSÚ; zpracování vlastní)	42
Tabulka 4: Informace o počtu zaměstnanců (zdroj: interní dokumentace organizace; vlastní zpracování).....	58

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu odpracovaných let (zdroj: vlastní zpracování)	43
Graf 2: Počet odpracovaných let mezi muži a ženami (zdroj: vlastní zpracování).....	43
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).....	58
Graf 4: Vývoj počtu OZP a OTZP zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)	59
Graf 5: Otázka č. 1. (zdroj: vlastní zpracování)	61
Graf 6: Otázka č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)	63
Graf 7: Otázka 3 (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 8: Otázka 4 (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 9: Otázka 5 (zdroj: vlastní zpracování)	65
Graf 10: Otázka 7 (zdroj: vlastní zpracování)	65
Graf 11: Otázka 8 (zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 12: Otázka 9 (zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 13: Otázka 10 (zdroj: vlastní zpracování)	67
Graf 14: Otázka 11 (zdroj: vlastní zpracování)	67
Graf 15: Otázka 12 (zdroj: vlastní zpracování)	68
Graf 16: Otázka 13 (zdroj: vlastní zpracování)	68
Graf 17: Otázka 14 (zdroj: vlastní zpracování)	69
Graf 18: Otázka 15 (zdroj: vlastní zpracování)	69
Graf 19: Otázka 17 (zdroj: vlastní zpracování)	70
Graf 20: Otázka 18 (zdroj: vlastní zpracování)	71
Graf 21: Otázka 19 (zdroj: vlastní zpracování)	71
Graf 22: Otázka 20 (zdroj: vlastní zpracování)	72
Graf 23: Otázka 22 (zdroj: vlastní zpracování)	73
Graf 24: Otázka 23 (zdroj: vlastní zpracování)	73
Graf 25: Otázka 25 (zdroj: vlastní zpracování)	74
Graf 26: Otázka 26 (zdroj: vlastní zpracování)	74
Graf 27: Otázka 28 (zdroj: vlastní zpracování)	75
Graf 28: Otázka 29 (zdroj: vlastní zpracování)	76
Graf 29: Otázka 31 (zdroj: vlastní zpracování)	76
Graf 30: Otázka 32 (zdroj: vlastní zpracování)	77
Graf 31: Otázka 33 (zdroj: vlastní zpracování)	77
Graf 32: Otázka 34 (zdroj: vlastní zpracování)	78

Graf 33: Otázka 35 (zdroj: vlastní zpracování)	78
Graf 34: Otázka 37 (zdroj: vlastní zpracování)	79
Graf 35: Otázka 38 (zdroj: vlastní zpracování)	79
Graf 36: Otázka 39 (zdroj: vlastní zpracování)	79
Graf 37: Otázka 40 (zdroj: vlastní zpracování)	80
Graf 38: Otázka 42 (zdroj: vlastní zpracování)	80
Graf 39: Otázka 43 (zdroj: vlastní zpracování)	81
Graf 40: Otázka 45 (zdroj: vlastní zpracování)	81
Graf 41: Otázka 46 (zdroj: vlastní zpracování)	82
Graf 44: Otázka 47 (zdroj: vlastní zpracování)	82

Seznam zkratek

AC	assessment centre
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
HPP	hlavní pracovní poměr
CHD	chráněná dílna
CHČR	Charita Česká republika
CHO	Charita Opava
OTZP	osoby zdravotně postižené (3. stupeň invalidity)
OZP	osoby zdravotně postižené (1. a 2. stupeň invalidity)
ÚP	Úřad práce
ZP	zdravotní pojišťovna

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

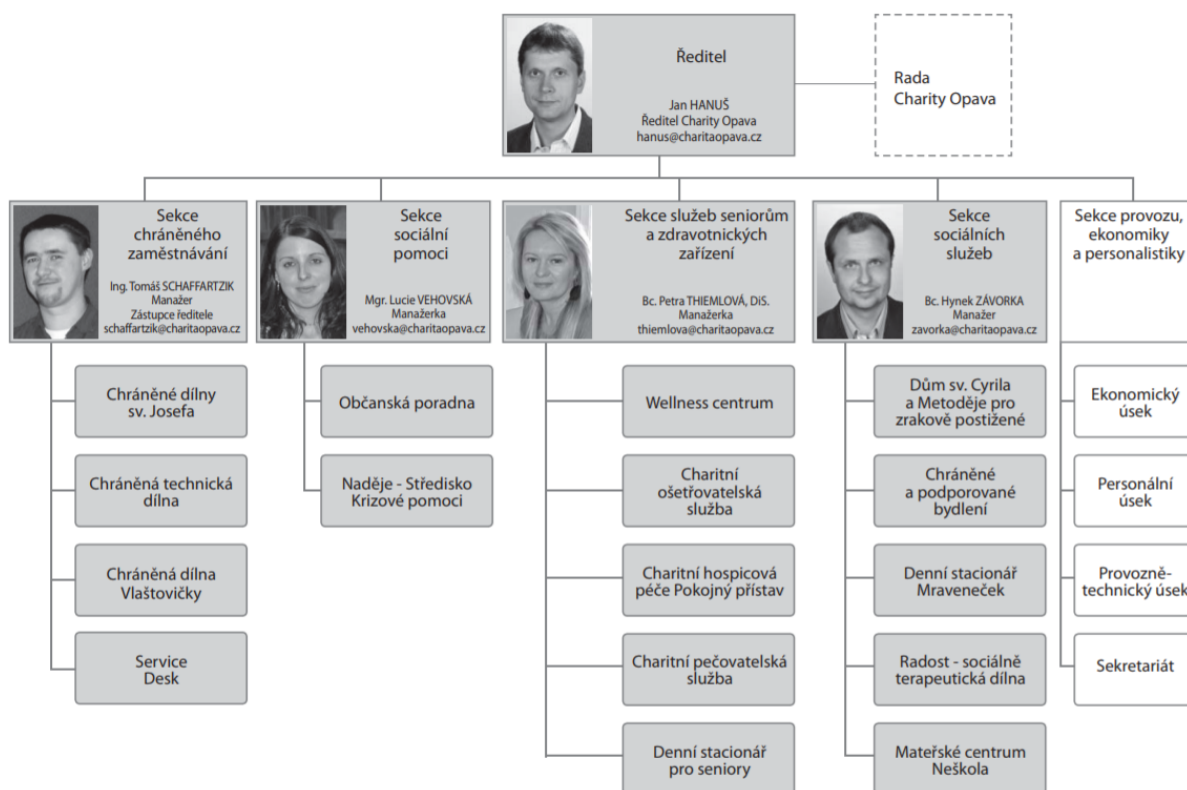
Bc. Kateřina Vítková

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura organizace (zdroj: interní dokument organizace)	101
Příloha 2: Formulář dotazníku pro zájemce o zaměstnání (zdroj: interní dokument organizace)	102
Příloha 3: Formulář požadavku ke schválení personální změny (zdroj: interní dokument organizace)	103
Příloha 4: Formulář adaptačního procesu (zdroj: interní dokument organizace).....	104
Příloha 5: Průvodní komentář k dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)	105
Příloha 6: Dotazník (zdroj: vlastní zpracování)	106

Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura organizace (zdroj: interní dokument organizace)



Příloha 2: Formulář dotazníku pro zájemce o zaměstnání (zdroj: interní dokument organizace)

Dotazník pro zájemce o zaměstnání

Jméno, příjmení, titul:
Datum narození:
Adresa bydliště včetně PSČ:
Kontaktní telefon:
E-mail:
Nejvyšší dosažené vzdělání:
Odborné znalosti a dovednosti (např. jazykové znalosti, práce na PC, řidičský průkaz...):
Praxe v oboru:
Praxe mimo obor:
Poslední zaměstnání:
Jste v současné době veden(a) v evidenci Úřadu práce:
Co byste nám chtěl(a) sdělit o sobě:
O jakou pracovní pozici se ucházíte:
Máte zájem o práci na a) zkrácený úvazek b) plný úvazek

S tímto dotazníkem je nakládáno jako s dokumentem obsahujícím osobní a citlivé údaje. Tento vyplněný dotazník je v evidenci na personálním oddělení po dobu jednoho roku, potom je skartován.

Datum:

Podpis:

Příloha 3: Formulář požadavku ke schválení personální změny (zdroj: interní dokument organizace)

Požadavek ke schválení personální změny – nový zaměstnanec

Středisko:				
Jméno:				
Narozen/a:				
Bydliště:				
Současný zaměstnavatel:				
Vzdělání:				
Zdravotní pojišťovna				
OZP, OZZ bez OZP				
Evidence na ÚP:				
Pracovní smlouva, DPP, DPČ:				
Pracovní poměr od – do:				
Pracovní místo:				
Skupina prací:				
Úvazek:				
Mzdový tarif na celý úvazek:				
Mzdový tarif dle úvazku:				
Mzdový příspěvek: (druh/Kč)				
Zdůvodnění:				
Požadavek k podpisu doporučili/nedoporučili				
	jméno	ANO/NE	datum	podpis
vedoucí střediska/úseku				
poznámka:				
manager sekce				
poznámka:				
vedoucí ekonomického úseku				
poznámka:				
vedoucí personálního úseku				
poznámka:				
Požadavek schválil/neschválil				
ředitel	Jan Hanuš			

Tento tiskopis vedoucí střediska/úseku předá managerovi sekce, který jej předloží k vyjádření vedoucímu ekonomického a personálního úseku. Vedoucí personálního úseku předá požadavek k posouzení řediteli. Asistentka ředitele schválený či neschválený požadavek vrátí vedoucímu střediska/úseku a kopii předá personalistovi k zpracování a založení.

Příloha 4: Formulář adaptačního procesu (zdroj: interní dokument organizace)

Adaptační proces

Zaměstnanec:		Pracovní místo:		Podpis*:	
Datum nástupu:	Adaptace do:		Zkušební lhůta:		Poznámka:
Garant adaptace:			Pracovní místo:		

* zaměstnanec svým podpisem potvrzuje, že byl s adaptačním procesem seznámen

Cíle adaptačního procesu

- xxx
- xxx

Cílový stav schopností a znalostí

1. xxx
2. xxx

Etapy adaptačního procesu byly dány na vědomí zaměstnanci dne:

Datum:

Podpis adaptovaného:

Č.	Název etapy	Zahájení	Ukončení	Hodnocení
1.				
2.				
3.				

Slovní hodnocení – závěr:

Zaměstnanec ...

Garant adaptace:		Zaměstnanec:	
datum:	podpis:	datum:	podpis:
Přímý nadřízený:			
datum:		podpis:	

Příloha 5: Průvodní komentář k dotazníku (zdroj: vlastní zpracování)

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Vítková a v současné době dokončuji svá vysokoškolská studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Součástí státní závěrečné zkoušky bude i obhajoba závěrečné (tzv. diplomové) práce na téma "ÚPRAVA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI", jejíž součástí je i tento dotazník. Proto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a má cca 50 otázek. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere pouze pár minut času.

Označte vždy, prosím, tu odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte. Pokud budete něco vypisovat, pište, prosím, čitelně hůlkovým písmem.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou využity výhradně pro zpracování mé závěrečné práce a nebudou zveřejněny.

Děkuji Vám za Váš čas při vyplnění mého dotazníku.

Pěkný den

Kateřina Vítková

Příloha 6: Dotazník (zdroj: vlastní zpracování)

***Povinné pole**

Část 1: Výběr zaměstnanců

1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Novinová inzerce (tisk)
- ☐ Webové stránky organizace
- ☐ Internet
- ☐ Přes známého/známou
- ☐ Úřad práce
- ☐ Organizace mě kontaktovala

2. Co Vás zaujalo, že jste se rozhodl/a odpovědět na inzerát? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Mám vlastní zkušenost s touto organizací při dobrovolnických aktivitách
- ☐ Dostal/a jsem dobré reference od jiných lidí
- ☐ Mám větší možnost kariérního postupu
- ☐ Při práci uplatním znalosti získané studiem
- ☐ Pracovní náplň na dané pozici byla pro mě zajímavá
- ☐ Zajímavé platové ohodnocení
- ☐ Organizace je z hlediska dopravy na dostupném místě
- ☐ Byl/a jsem bez práce

3. Za jak dlouho jste obdržel/a pozvání k výběrovému pohovoru, jako reakci na Vaši odpověď? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Okamžitě
- ☐ Během 3 dnů
- ☐ Do týdne
- ☐ Do 2 týdnů
- ☐ Později

4. Jak hodnotíte vlastní výběrový pohovor? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

5. Jak na Vás působilo okolní prostředí (vybavení místnosti, barevné kombinace), ve kterém výběrový pohovor probíhal? Byl/a jsem * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

6. V případě, že Vaše odpověď na předchozí otázku byla negativní, odpovězte, proč jste byl/a nespokojen/á.

.....

.....

.....

7. Probíhal výběrový pohovor před komisí? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Kdo vedl výběrový pohovor? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Personalistka
- ☐ Ředitel pobočky

9. Mezi Vámi a tím, kdo vedl výběrový pohovor byla příjemná (uvolněná) atmosféra.

** Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Souhlasím (atmosféra byla uvolněná)
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Nesouhlasím (atmosféra nebyla uvolněná)
- ☐

10. Byl člověk, který vedl výběrový pohovor, na tento pohovor připraven? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Dostal/a jste v průběhu pohovoru dostatečné informace o pracovní pozici? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12. Dostal/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

13. Mohl/a jste se zeptat opravdu na cokoliv, co souviselo s pracovní pozicí i organizací?

** Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Zjišťoval člověk, který vedl výběrový pohovor, v průběhu tohoto pohovoru Vaše znalosti a dovednosti. * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Byl pro Vás výběrový pohovor náročný? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku pozitivní, uveďte jak (v čem) byl pro Vás pohovor náročný?

.....

.....

.....

17. Jak dlouho trval celý výběrový pohovor? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Maximálně 15 minut
- ☐ Maximálně 30 minut
- ☐ Maximálně 60 minut
- ☐ Více než 60 minut

18. Kdy jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ihned (v den pohovoru)
- ☐ Do tří dnů od pohovoru
- ☐ Do týdne od pohovoru
- ☐ Později

19. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Písemně (e-mailem)
- ☐ Telefonicky
- ☐ Ústně

20. Udržoval s Vámi někdo z organizace kontakt (telefonický, písemný) v době mezi přijetím a nástupem na nové pracovní místo? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

21. Je něco, co byste změnil/a u výběrového pohovoru? Zde můžete uvést jakékoliv připomínky.

.....

.....

.....

Část 2: Adaptace zaměstnanců

22. Při nástupu na nové pracovní místo jsem dostal/a všechny důležité informace o chodu organizace? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

23. První den v práci jsem obdržel/a orientační balíček se všemi důležitými informacemi. * Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

24. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, napište, zda Vám v balíčku něco chybělo, nebo zda byly informace dostačující.

.....

.....

.....

25. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem byl/a seznámen/a s pracovním místem.

** Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

26. Při nástupu na novou pracovní pozici pro mě bylo připraveno mé pracovní místo (pracovní stůl a potřebné vybavení – počítač, pracovní nástroje aj.) * Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

27. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku negativní, uveďte, co Vám na pracovním místě scházelo.

.....

.....

.....

28. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem měl/a k dispozici věci, které jsou nezbytné pro výkon mé pracovní činnosti (např. pracovní oblečení, pracovní obuv, klíče, čipy, hesla). * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Ne

29. Při nástupu na novou pracovní pozici jsem byl/a seznámen/a s ostatními kolegy. *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

30. Celkově hodnotím svůj první den v práci. * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ pozitivně

☐ negativně

Část 3: Adaptační proces

31. Byl Vám při příchodu přidělen adaptační plán? Pokud odpovíte NE pokračujte otázkou č. 46. * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Ne

32. Probíhala Vaše adaptace podle stanoveného adaptačního plánu? * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano, úplně

☐ Ano; probíhala s občasnými odchylkami od plánu

☐ Ne; probíhala s občasnými shodami s plánem

☐ Ne, vůbec

33. Byl Vám přidělen mentor pro Váš adaptační proces? (Pozn. aut.: Mentor = člověk, který Vás provázel adaptačním procesem). Pokud odpovíte NE, pokračujte otázkou č.

38. * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Ne

34. Kdo byl Vaším mentorem? * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Přímý nadřízený

☐ Profesně starší kolega/kolegyně

35. Věnoval se Vám dostatečně mentor v průběhu Vaší adaptace? * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

36. Mohl/a jste za ním přijít s jakýmkoliv problémem či dotazem? * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Ne

37. Dával Vám Váš mentor pravidelně zpětnou vazbu na Vaši adaptaci? * *Označte jen jednu elipsu.*

☐ Ano

☐ Ne

38. Byla pro Vás délka Vašeho adaptačního procesu dostačující? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

39. Absolvoval/a jste v rámci Vašeho adaptačního procesu povinné "kolečko" po celé organizaci. * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

40. Byl Váš adaptační proces po svém skončení vyhodnocen? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

41. V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku pozitivní, uveďte, jakým způsobem byl proces vyhodnocen.

.....

.....

.....

42. Jak byste celkově zhodnotil/a svůj adaptační proces? * *Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

43. Po skončení adaptačního procesu jsem byl/a plně zaučen/a na dané pracovní pozici, a zvládám úkoly bez větších problémů. * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

44. Je něco, co byste změnil/a při adaptačním procesu? Zde můžete uvést jakékoliv připomínky.

.....

.....

.....

Část 4: Informační část

45. Jsem * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ žena
- ☐ muž

46. Ve věku * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 18 - 29 let
- ☐ 30 - 49 let
- ☐ 50 - 69 let

47. V naší organizaci pracuji * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 2 - 3 roky
- ☐ 4 - 5 let